



# Inovace plánu osobního rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti

## Diplomová práce

*Studijní program:* N3957 – Průmyslové inženýrství  
*Studijní obor:* 3901T073 – Produktové inženýrství  
*Autor práce:* **Bc. Anna Mikolajová**  
*Vedoucí práce:* doc. Ing. Vladimír Bajzík, Ph.D.





TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC  
Faculty of Textile Engineering



# Inovation of the personal developments plan of employees in chosen company

## Master thesis

*Study programme:* N3957 – Industrial Engineering  
*Study branch:* 3901T073 – Product Engineering  
*Author:* **Bc. Anna Mikolajová**  
*Supervisor:* doc. Ing. Vladimír Bajžík, Ph.D.



## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Anna Mikolajová**  
Osobní číslo: **T16000135**  
Studijní program: **N3957 Průmyslové inženýrství**  
Studijní obor: **Produktové inženýrství**  
Název tématu: **Inovace plánu osobního rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti**  
Zadávající katedra: **Katedra hodnocení textilií**

### **Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :**

1. Proveďte literární rešerši zaměřenou na řízení lidských zdrojů.
2. Proveďte analýzu zaměřenou na kvalitu současného vzdělávacího systému ve vybrané společnosti pomocí metody MVA (multivariantní analýzy).
3. Na základě experimentálně zjištěných výsledků navrhnete novou koncepci plánu osobního rozvoje v oblasti vzdělávání za použití metody QFD (tzv. „dům kvality”).

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
2. JANIŠOVÁ, Dana; KŘIVÁNEK, Mirko. Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
3. VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců: Manažer. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Vedoucí diplomové práce:

**doc. Ing. Vladimír Bajzík, Ph.D.**

Katedra hodnocení textilií

Datum zadání diplomové práce: **16. října 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **7. prosince 2018**



Ing. Jana Drašarová, Ph.D.  
děkanka



doc. Ing. Vladimír Bajzík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 18. října 2018

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## Podakovanie

Ďakujem vedúcemu diplomovej práce doc. Ing. Vladimírovi Bajzíkovi, Ph. D. za jeho odborné vedenie, cenné rady a pripomienky, ktoré mi boli nápomocné a viedli ma pri vypracovaní tejto práce. Ďalej by som chcela poďakovať jednatelovi firmy Entry Engineering s.r.o. a celému vedeniu firmy za ochotné jednanie, spoluprácu a poskytnutie všetkých interných informácií, pomocou ktorých bolo možné analyzovať danú problematiku.

Ďakujem môjmu manželovi, rodičom, priateľom a kolegom za podporu a pomoc pri celej dobe štúdia, ktorá mi bola tou najväčšou motiváciou pri písaní tejto diplomovej práce.

## Anotácia

Diplomová práca sa zaoberá skúmaním riadenia ľudských zdrojov vo vybranej spoločnosti so zameraním na systém vzdelávania zamestnancov. V práci je analyzovaná kvalita súčasného vzdelávacieho systému spoločnosti pôsobiacej na českom trhu v oblasti „automotive“. Je navrhnutá nová koncepcia plánu osobného rozvoja v oblasti vzdelávania prostredníctvom metódy, pomocou ktorej je možné optimalizovať navrhnuté školenia a vytvoriť tak nový systém preškoľovania zamestnancov spoločnosti. Ako hlavné nástroje sú zvolené metódy MVA – multivariantná analýza a QFD - quality function deployment (tzv. „Dom kvality“).

### Kľúčové slová:

Ľudské zdroje, vzdelávanie, osobný rozvoj, multivariantná analýza, QFD

## Annotation

The master thesis deals with research of human resource management in chosen company with focusing on employee's educational system. In thesis there is analyzed the quality of current educational system of the company located in Czech automotive industry. There is proposed a new strategy of personal development in educational area by means of method, which can optimize proposed trainings and create new system of company employees retraining. As the main tools there are chosen methods MVA – multivariate analysis and QFD - quality function deployment (the so-called „House of quality“).

### Keywords:

Human resources, education, personal developments, multivariant analysis, QFD

## OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>11</b>
<b>TEÓRIA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....</b>	<b>13</b>
História a význam personálnej práce (personalistiky) .....	13
Čo charakterizuje riadenie ľudských zdrojov? .....	15
Úlohy riadenia ľudských zdrojov .....	15
Personálne činnosti .....	17
Štandardy a normy v oblasti kvality .....	18
ISO ako súčasť riadenia ľudských zdrojov .....	19
<b>VZDELÁVANIE AKO SÚČASŤ STRATÉGIE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV (HR) .....</b>	<b>21</b>
Vytváranie HR stratégie .....	21
Vzdelávanie ako súčasť riadenia HR.....	22
Metódy vzdelávania v organizácii .....	24
Meranie efektivity vzdelávania .....	26
Hodnotenie výkonnosti .....	29
Metódy hodnotenia výkonnosti.....	30
<b>PREDSTAVENIE ANALYZOVANEJ SPOLOČNOSTI .....</b>	<b>34</b>
Stratégia spoločnosti.....	35
Zloženie a organizačná štruktúra spoločnosti.....	35
Analýza súčasného stavu vzdelávania v spoločnosti Entry Engineering s.r.o. ....	36
Plán marketingového prieskumu .....	39
Cieľ marketingového prieskumu .....	40
Tvorba koncepcie marketingového prieskumu.....	40
Analýza a vyhodnotenie získaných informácií prostredníctvom dotazníka.....	41
<b>VYHODNOTENIE SÚČASNÉHO SYSTÉMU VZDELÁVANIA VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI .....</b>	<b>44</b>
Dopad zvoleného vzdelávacieho programu na aktuálny systém vzdelávania v spoločnosti – aplikácia multivariantnej analýzy .....	44
Postup a vyhodnotenie multivariantnej analýzy .....	45
<b>SPRACOVANIE POŽIADAVIEK NA FIREMNÉ VZDELÁVANIE PROSTREDNÍCTVOM METÓDY QFD .....</b>	<b>55</b>
Metóda QFD .....	55
Aplikácia metódy QFD .....	56



Aplikácia metódy QFD pre optimalizáciu školení vo vybranej spoločnosti .....	57
Optimalizácia školení – súhrn výsledkov získaných pomocou metódy QFD .....	62
Návrh novej koncepcie plánu osobného rozvoja v oblasti vzdelávania .....	63
<b>ZÁVER</b> .....	70
<b>ZDROJE</b> .....	71
<b>ZOZNAM PRÍLOH</b> .....	73

## Zoznam symbolov a skratiek

ISO	Medzinárodné a európske normy
HR	Human resources (ľudské zdroje)
ĽZ	Ľudské zdroje
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, treaths (silné stránky, príležitosti, slabé stránky, ohrozenia)
ROI	Return on Investment (návratnosť inverstície)
MVA	Multivariantná analýza
QFD	Quality function deployment (zavedenie funkcie kvality)
BARS	Behaviourally Achoered Raiting Scales (hodnotiaca stupnica)
Napr.	Například
Vid'.	K videniu
T.j.	To je
Tzv.	Takzvaný
Vs.	Versus
A pod.	A podobne

## ÚVOD

V súčasnej dobe je trh práce naplnený a moderné, prosperujúce firmy sa musia vysporiadať s narastajúcou konkurenciou a zvyšujúcimi sa nárokmi zákazníkov. Technológie a vývoj nových produktov rýchlo napredujú a spoločnosti podnikajúce v rovnakom odbore sú schopné poskytovať veľmi podobné produkty a služby v rámci svojho portfólia. Z toho dôvodu sa kľúčovou a konkurenčnou výhodou stáva práve ľudský potenciál, ktorý vie do procesu vývoja nových technológií vniesť svoje know-how a potrebné znalosti a tým pomáha spoločnosti úspešne udržať sa na trhu na popredných miestach. Prostriedkom pre stále sa zlepšujúci profesný rozvoj každého zamestnanca je vzdelávanie. Kontinuálne vzdelávanie je potrebné pre udržanie si konkurencieschopnosti a zároveň si i samotní zamestnanci uvedomujú, že prehĺbovanie získaných znalostí im zaručuje väčšiu hodnotu na trhu práce. Správne motivovaní, kvalifikovaní a stále sa učiaci zamestnanci, ktorí svojej práci dokonale rozumejú a vzdelávajú sa v trendoch nových technológií, odvádzajú stále kvalitnejšie pracovné výkony a tak dopomáhajú spoločnosti dosiahnuť jej hlavné ciele a stať sa atraktívnejšou zo strany zákazníka. Základom prosperity v oblasti vzdelávania pracovníkov je zamerať sa na komplexný, systematický, merateľný a kontinuálny prístup a tým zabezpečiť správne identifikovateľné a definované potreby, ktoré prinesú očakávané výsledky. Chybou, ktorej sa však moderné podniky často dopúšťajú je práve intuitívny a nesyستمový prístup k riadeniu ľudských zdrojov. Firmy netvorí dlhodobé plány, ktoré by zaistili nadväznosť a komplexný prístup k informáciám, netvorí a neuchováva sa spätné väzby zo školení či využiteľnosť získaných znalostí v praxi. Častokrát sa taktiež neanalyzuje kvalita dodávateľov školení a kurzov. Z toho je možné usúdiť, že ako iné firemné oblasti, tak i oblasť vzdelávania potrebuje svoju stratégiu.

Diplomová práca je zameraná na analýzu kvality súčasného systému vzdelávania a osobného rozvoja vo vybranej spoločnosti pôsobiacej na českom trhu v oblasti „automotive“. Túto tému som si vybrala z dôvodu, že v danej spoločnosti pracujem a venujem sa práve oblasti vzdelávania, preto si myslím, že moje zistenia budú pre vedenie firmy prínosné a dopomôžu k zlepšeniu súčasného stavu vzdelávacieho systému spoločnosti.

**Cieľom** diplomovej práce je navrhnuť novú koncepciu plánu osobného rozvoja v oblasti vzdelávania za použitia metódy QFD, upozorniť vybranú firmu na potreby jej zamestnancov v oblasti firemného vzdelávania a profesného rozvoja, upozorniť na slabé miesta v oblasti riadenia ľudských zdrojov a podať vhodné návrhy zmien a odporúčanie vedúce k zlepšeniu tejto významnej personálnej činnosti.

Úvod diplomovej práce je zameraný na problematiku riadenia ľudských zdrojov v modernom podniku so zameraním na vzdelávanie zamestnancov. Jadro práce obsahuje dotazníkové šetrenie a jeho vyhodnotenie. Následná analýza sa zameriava na kvalitu súčasného systému vzdelávania vo vybranej spoločnosti za použitia metódy MVA. Na základe experimentálne zistených výsledkov je navrhnutá nová koncepcia plánu osobného rozvoja v oblasti vzdelávania využitím metódy QFD. Záver práce obsahuje odporúčanie a návrh zmien, implementáciou ktorých môže dôjsť k zlepšeniu riadenia ľudských zdrojov vo vybranom podniku.

# TEÓRIA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

## História a význam personálnej práce (personalistiky)

Všetky procesy, či systémy, majú určitý pôvod odohrávajúci sa v minulosti. Riadenie ľudských zdrojov prešlo taktiež určitou etapou vývoja a preto je dôležité pre pochopenie riadenia ľudských zdrojov v súčasnosti porozumieť genéze ich vývoja. Začiatky personálnej práce siahajú až do roku 1915, kedy sa začali používať výrazy: starostlivosť o pracovníkov, personálna práca či personálne riadenie.

Podľa Armstronga (1999) [1] je vývoj riadenia ľudských zdrojov rozdelený na šesť etáp:

1. Starostlivosť o pracovníkov (od roku 1915)
2. Personálna administratíva (30. roky 20.storočia)
3. Personálne riadenie – fáza rozvoja (40.-50. roky 20. storočia)
4. Personálne riadenie – fáza dospelosti (60.-70. roky 20. storočia)
5. Riadenie ľudských zdrojov – prvá fáza (80.roky 20. storočia)
6. Riadenie ľudských zdrojov – druhá fáza (90.roky 20.storočia)

Podľa Koubeka [2] sa všeobecne pre oblasť riadenia organizácie používajú pojmy „personálna práca“ či „personalistika“ a to bez ohľadu na to, o aký systém alebo vývojovú fázu sa jedná. Ďalšie pojmy ako personálna administratíva (správa), personálne riadenie a riadenie ľudských zdrojov sa používajú pre jednotlivé vývojové fázy personálnej práce a ich postavenie v hierarchii. Pojem „personálna práca“ je definovaná ako časť riadenia organizácie, ktorá sa zameriava na všetko čo sa týka pracovného procesu daného zamestnanca t.j. od počiatku jeho prijatia do firmy, cez jeho formovanie, fungovanie, pracovných schopností, vzťahu k práci a organizácii, výsledkov práce až po jeho osobné uspokojenie z vykonanej práce, jeho personálny a sociálny rozvoj.

V knihe Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky [2] je personálna práca rozdelená do troch etáp:

1. **Personálna administratíva (správa)** – patrí medzi najstarší pojem personálnej práce, kedy bola personálna práca chápaná ako služba, ktorej hlavou úlohou bolo zaistiť administratívu spojenú so zamestnaním ľudí, tvorba, uchovanie a aktualizácia informácií a dokumentov jednotlivých zamestnancov a poskytovanie týchto informácií riadiacim zložkám organizácie. Táto zložka personálnej práce prevláda i do dnešného dňa vo forme podpory personálnych činností.
2. **Personálne riadenie** – termín patriaci do koncepcie personálnej práce, ktoré sa objavuje ešte pred 2. svetovou vojnou. Personálne riadenie bolo najviac rozšírené v podnikoch s dynamickým riadením, kde cieľom bola rýchla expanzia a ovládnutie trhu. V tomto období si firmy začali uvedomovať konkurenčné výhody, medzi ktoré z veľkej miery patril sformovaný, motivovaný a organizovaný pracovný kolektív t.j. ľudská pracovná sila. Na základe toho sa začalo aktívne presadzovať tzv. personálne riadenie. Začali vznikať personálne útvary a vznikali špecialisti v tomto odbore. Personálne riadenie v tomto období sa však orientovalo len na problémy vo vnútri organizácie a hospodáreniu s pracovnou silou. Personálni špecialisti sa teda zameriavali len na operatívne riadenie, nebrali do úvahy dlhodobé a strategické otázky personálneho riadenia a zamestnanosti.
3. **Riadenie ľudských zdrojov** (human resources – HR) – patrí medzi najnovšiu koncepciu personálnej práce, kde sa riadenie ľudských zdrojov stáva najdôležitejším faktorom v riadení firmy. Vyzdvihuje sa význam človeka, ľudskej pracovnej sily. Ľudská pracovná sila sa porovnáva k motoru činnosti celej organizácie a je dôležitým vstupom výrobného procesu. Janišová [4] prirovnáva riadenie ľudských zdrojov k životnému cyklu každého zamestnanca – od jeho prijatia až po odchod z organizácie. Vo všeobecnosti vytvára podmienky a nástroje pre riadenie práce so zamestnancami ako celkom. Zahŕňa taktiež strategické plánovanie a zdokonaľovanie organizácie v súčinnosti operatívnymi úlohami.

V nasledujúcej podkapitole sa budeme dôkladnejšie venovať najnovšej koncepcii personálnej práce a to riadeniu ľudských zdrojov (HR).

## Čo charakterizuje riadenie ľudských zdrojov?

V publikácii [2] sa uvádza, že riadenie ľudských zdrojov odlišujú od personálneho riadenia tieto znaky:

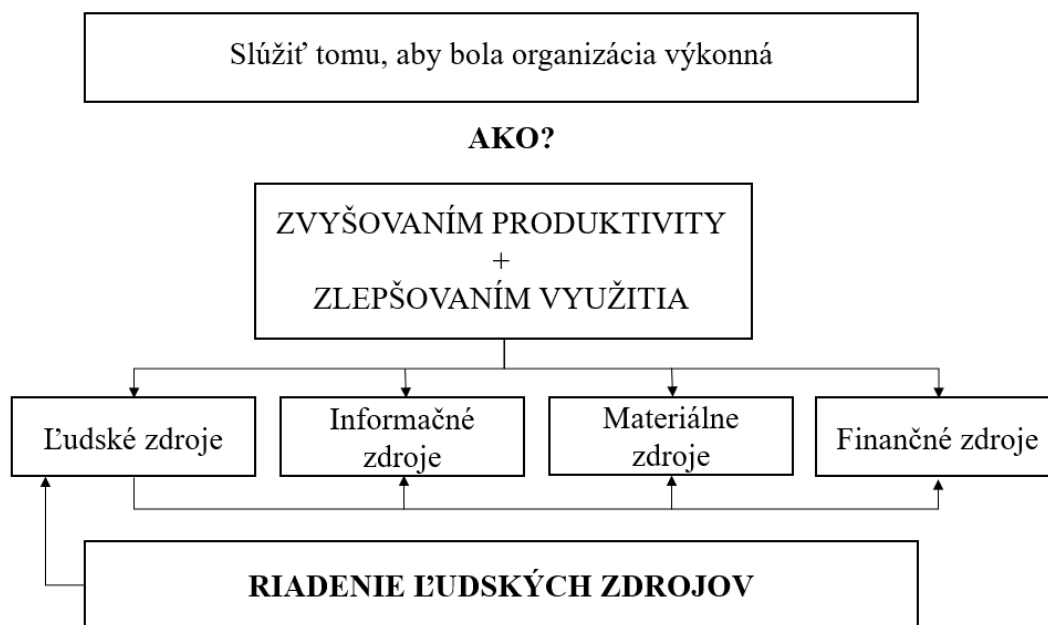
- **strategický prístup k personálnej práci a všetkým personálnym činnostiam;**
- **orientácia na vonkajšie faktory formovania a fungovania pracovnej sily organizácie;**
- **Personálna práca prestáva byť záležitosťou odborných personalistov a stáva sa súčasťou každodennej práce všetkých vedúcich pracovníkov** (v moderných a rýchlo rozvíjajúcich sa spoločnostiach čoraz častejšie prechádzajú právomoci a rozhodovanie ohľadom personálnej práce na vedúcich pracovníkov (manažérov), ktorí majú k jednotlivým pracovníkom omnoho bližšie než personálny útvar a tak je možné zachytiť a rýchlo reagovať na požiadavky pracovníka).
- prepojenie plánov a stratégie firmy s personálnou prácou;
- personalista je členom najvyššieho vedenia organizácie;
- personálna práca sa zameriava na prepojenie súkromného a pracovného života a celkovú spokojnosť pracovníka;
- kladie dôraz na zdravé pracovné vzťahy a silnú organizačnú kultúru;
- V poslednom rade je dôležitým faktorom dobrá zamestnávateľská povest' organizácie.

Prvé tri body patria medzi najzásadnejšie a kľúčové rozdiely riadenia ľudských zdrojov v modernej organizácii v porovnaní s personálnym riadením. Ďalšie body poukazujú na zásadné ciele organizácie – motiváciu pracovníkov a zvyšovanie atraktivity organizácie pre novo nastúpených pracovníkov.

## Úlohy riadenia ľudských zdrojov

Medzi hlavné úlohy riadenia ľudských zdrojov [2] všeobecne patrí neustále zlepšovanie a zvyšovanie výkonnosti a produktivity, ktorých základom je využitie všetkých zdrojov organizácie t.j. materiálnych, finančných, informačných či ľudských

zdrojov. Je potrebné, aby organizácia systematicky rozvíjala pracovné schopnosti pracovníkov a to z dôvodu, že z dlhodobého hľadiska nepriamo rozhodujú o zlepšení využitia spomínaných zdrojov organizácie. Tento vzájomne sa ovplyvňujúci proces riadenia je pre lepšiu predstavu zobrazený na Obrázku č. 1.



Obrázok č. 1: Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov (upravený autorom podľa [2])

V publikácii [2] Koubek popisuje všeobecnú úlohu riadenia ľudských zdrojov. Je dôležité usilovať sa o využitie pracovných miest tak, aby bol správny pracovník zaradený na správne pracovné miesto a snažiť sa, aby bol pracovník neustále pripravený prispôbovať sa meniacim sa požiadavkám pracovného miesta. V súčasnej dobe sa organizácie čoraz častejšie zameriavajú na konkrétnych pracovníkov tak, aby ich náplň práce a pracovné úlohy boli optimálne využité v súlade s jeho schopnosťami a zručnosťami.

Medzi ďalšie dôležité úlohy riadenia ľudských zdrojov patrí [2]:

- formovanie tímov, efektívne vedenie ľudí a zdravých medziľudských vzťahov v organizácii;
- personálny a sociálny rozvoj pracovníkov organizácie – patrí tu rozvoj vlastností zamestnanca t.j. rozvoj jeho pracovných, sociálnych, individuálnych vlastností a potrieb. Je potreba zdôrazniť i vytváranie pracovného prostredia tak, aby bol osobný život človeka v súlade so spokojnosťou a motiváciou v pracovnom živote.



- dodržiavanie zákonov v oblasti pracovného práva, ľudských práv a vytváranie dobrej zamestnaneckej povesti organizácie.

## Personálne činnosti

K personálnym činnostiam patria služby a funkcie patriace do výkonného faktoru personálnej práce a podľa [2] predstavujú nižšie uvedené činnosti:

- **Vytváranie a analýzy pracovných miest**, pomocou ktorých sú definované úlohy v rámci pracovného miesta, zodpovednosti a právomoci spojené s pracovným miestom. Analýza pracovných miest predstavuje ich popis, špecifikáciu a neustála aktualizácia materiálov s nimi spojených.
- **personálne plánovanie** – plánovanie personálneho rozvoja a potrieb zamestnancov organizácie;
- **získavanie, výber a prijímanie zamestnancov** – zverejňovanie pracovných miest, vytváranie pohovorov a výber kandidátov, vyjednávanie podmienok pracovnej zmluvy, tvorba, zhromažďovanie a evidencia nástupných podkladov, uvedenie pracovníka do pracovného procesu;
- **hodnotenie pracovníkov** – hodnotenie pracovného výkonu, jeho obsahové a časové plánovanie a taktiež určenie typu metódy hodnotenia;
- **zaraďovanie pracovníkov a ukončovanie pracovného pomeru** – celkové riadenie daného pracovníka v rámci organizácie (preradenie na iné miesto, povýšenie či prepúšťanie);
- **odmeňovanie** – patrí medzi motivačný prostriedok pri hodnotení pracovného výkonu, vytváranie a poskytovanie zamestnaneckých výhod;
- **Vzdelávanie pracovníkov** zahŕňa určenie potrieb jednotlivých pracovníkov (jazykové, rozvojové aktivity), na základe ktorých je taktiež možné hodnotiť výsledky a účinnosť vzdelávacích programov.
- **Pracovné vzťahy**, ktoré predstavujú vzťah vedenia organizácie a predstaviteľa pracovníkov (tzv. odbory), zápisy z jednaní, proces a tvorba tarifných podmienok či sledovanie sťažností zo strany zamestnancov.

- **Starostlivosť o pracovníkov**, čo zahŕňa bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, otázky dodržiavania pracovnej doby a záležitosti v oblasti sociálnych služieb ako je stravovanie, dôchodkové sporenie či podpora kultúrnych a voľnočasových aktivít.
- **Personálny informačný systém**, pomocou ktorého sa uchováva, spracúva a aktualizujú dáta týkajúce sa pracovných miest.

Existuje rada ďalších činností, ktoré jednotlivé organizácie preferujú podľa vlastného uváženia, avšak kľúčovou a teda najzásadnejšou činnosťou je **popis a analýza pracovného miesta** na úplnom začiatku tvorby pracovného miesta. Vďaka tomuto popisu je presne definované konkrétne miesto, na základe ktorého sa odvíja jeho skúmanie a hodnotenie výkonu daného pracovníka (vzdelávanie, motivácia a odmeňovanie poprípadne ukončenie pracovného pomeru). Popis pracovného miesta pomáha v určitom zmysle definovať spätnú väzbu pre posúdenie úspešnosti pracovníka. Najdôležitejšou personálnou činnosťou, bez ktorej nie je možné efektívne zabezpečiť ďalšie činnosti, je tvorba a analýza pracovných miest, skúmanie a následné hodnotenie pracovného výkonu zamestnanca. Nesmieme ale zabudnúť pripomenúť, že len vzájomná súčinnosť a previazanosť všetkých personálnych činností môže zaistiť fungujúci proces riadenia ľudských zdrojov v danej organizácii.

## Štandardy a normy v oblasti kvality

Každá organizácia musí fungovať podľa dopredu definovaných noriem a štandardov, bez ktorých je len ťažko dlhodobo zlepšovať výkonnosť a udržateľnosť jednotnej kvality produktov a služieb organizácie. Cieľom je teda zjednotenie a udržanie štandardu, kompatibility, pomocou ktorých je možné zaručiť rovnaké vlastnosti a správanie výrobkov a služieb v rámci nastavených procesov organizácie. [3]

Existuje viacero typov medzinárodne platných a uznávaných štandardov a noriem, avšak najviac verejne známe sú **medzinárodné normy ISO** a **európske normy EN**. Tieto normy a štandardy definujú spoločné vlastnosti, tvar, správanie či postupy

práce a zároveň tvoria určitý predpis a prijateľnosť produktu alebo služby zákazníkom v rámci európskych a medzinárodných dohôd.

So štandardom je úzko spojený pojem certifikácia, ktorá dovoľuje využiť značku daného štandardu. Certifikácia slúži ako medzinárodne platný preukaz spoľahlivosti a dôveryhodnosti dodávateľa, výrobku alebo služby.

ISO je teda označenie certifikátov vydávaných Medzinárodnou organizáciou pre štandardizáciu ISO (International Organization for Standardization). Organizácia so sídlom v Ženeve združuje viac ako 157 členov a koordinuje usporiadanie a publikovanie schválených noriem. [3]

V nasledujúcej kapitole je detailnejšie popísaná ISO norma – Systém managementu kvality, ktorá úzko súvisí s riadením procesov a fungovaním organizácie, pomocou ktorej sa systematicky zlepšuje kvalita poskytovaných produktov a služieb a zároveň spokojnosť zákazníka.

### **ISO ako súčasť riadenia ľudských zdrojov**

Štandard ISO 9001, ktorý je súčasťou riadenia ľudských zdrojov, sa skladá z viacerých oblastí. Z dôvodu, že sa jedná o pomerne zložitú problematiku, je rozdelenie štandardu ISO 9001 popísané v Prílohe č. 1.

V rámci ISO 9004:2009 Riadenie udržateľného úspechu organizácie – Prístup managementu akosti, sa popisuje riadenie organizácie tak, aby dosahovala úspech, za základ čoho považuje efektívne riadenie organizácie, venovanie pozornosti prostrediu organizácie, učenie sa, zlepšovanie a vytváranie inovácií. [3]

ISO norma 9004:2009 je popísaná v zdroji [3] oproti ISO 9001 zo širšieho uhlu pohľadu. Obsahuje návod k systematickému zlepšovaniu celkového výkonu organizácie a pojem udržateľný úspech popisuje ako výsledok schopnosti organizácie dlhodobo dosahovať a udržiavať svoje ciele, ktoré je možné dosiahnuť v dlhodobom horizonte jednotným a vzájomne vyváženým plnením potrieb zainteresovaných strán.

Je dôležité si uvedomiť, že prostredie organizácie je stále meniaci sa proces, a preto je z pohľadu vedenia organizácie nutné dlhodobo pracovať na udržaní nižšie uvedených podmienok:

- venovať sa dlhodobému plánovaniu stratégie spoločnosti, vyhodnocovať krátkodobé a dlhodobé riziká v rámci celej organizácie a zároveň vytvárať vhodné opatrenia;
- analyzovať a sledovať proces meniaceho sa prostredia organizácie, na základe ktorého je potrebné rýchlo reagovať na meniace sa okolnosti;
- sledovať individuálne potreby zainteresovaných strán (pracovníkov) a vyhodnocovať výkonnosť organizácie;
- aktívne udržiavať vzťahy s pracovníkmi a informovať ich o zmenách či plánoch organizácie;
- tvorba príležitosti pre pracovníkov vzdelávať sa v rámci svojich potrieb a schopností, vďaka ktorým sa udržiava atraktivita a produktivita celej organizácie.

Podľa Rostíka [3] sa teda ISO 9004:2009 zameriava na päť okruhov, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou v rámci riadenia celej organizácie:

1. Firemná stratégia a politika
2. Management zdrojov
3. Management procesov
4. Monitorovanie, meranie, analýza a preskúmavanie
5. Zlepšovanie, inovácie a učenie sa

## VZDELÁVANIE AKO SÚČASŤ STRATÉGIE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV (HR)

Stratégia HR vychádza z celkovej stratégie firmy a dáva si za úlohu splniť konkrétne vymedzené ciele. Tieto ciele nie je možné dosiahnuť bez efektívneho riadenia ľudských zdrojov. Ciele sa môžu zameriavať na vyššie predajné výsledky, pri ktorých je potreba neustále navyšovať počet zamestnancov, alebo taktiež udržanie pretrvávajúceho stavu a efektívne nastavených motivačných, vzdelávacích a odmeňovacích prostriedkov podporujúcich vyšší výkon zamestnancov. Podľa Janišovej [4] je nutné plánovať HR stratégiu v horizonte najmenej troch rokov. Vzájomným pôsobením motivačných, vzdelávacích, odmeňovacích podmienok, ale taktiež udržiavanie súdržnosti tímu, napomáha organizácii dosiahnuť vymedzeného žiaduceho stavu, ktorý je potrebné presne definovať v celofiremnej stratégii.

### Vytváranie HR stratégie

Pri vytváraní HR stratégie je potreba vychádzať zo súčasného stavu, na základe ktorého je možné vymedziť jednotlivé stránky, ktoré chce organizácia v rámci svojich dlhodobých cieľov naplňovať. Nástroje, ktoré napomáhajú pri vytváraní stratégie podľa zdroja [4] sú:

- štatistiky;
- prieskum názoru zamestnancov;
- SWOT analýza.

Janišová [4] uvádza, že štatistiky napomáhajú získať celkový prehľad o organizácii, vďaka ktorým získame prehľad o vekovom rozložení, dĺžke pracovných pomerov popřípade fluktuácii či rast priemernej mzdy.

Prieskum názoru zamestnancov je vhodným prostriedkom k získaniu všeobecného názoru o fungovaní celej organizácie, o vzájomných vzťahoch, pracovnom prostredí či spokojnosťou/nespokojnosťou stávajúceho systému hodnotenia a benefitov.

Posledným a najdôležitejším nástrojom napomáhajúcim vytváranie stratégie firmy je SWOT analýza. Táto analýza je tvorená vzájomným zapojením útvaru HR a manažérov pôsobiach v organizácii, ktorý vidia pôsobenie HR z iného uhla pohľadu. Je dôležité podotknúť, že útvary HR musí byť zoznámený s výsledkami názoru ich zamestnancov, na základe ktorých môže pracovať s dôležitými stránkami, ktoré je dôležité ponechať alebo pozmeniť. Vďaka SWOT analýze získame silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky za prítomnosti príležitostí (opportunities) a ohrození (threats). Výstupom SWOT analýzy je súhrnný zoznam, pomocou ktorého je možné eliminovať niektoré silné a slabé stránky organizácie a to zaradením do cieľov HR stratégie. Následne je potreba naplnenie týchto cieľov konkrétne a detailne popísať. Nižšie uvedená Tabuľka č. 1 zobrazuje príklad SWOT analýzy riadenia ľudských zdrojov.

Tabuľka č. 1: Príklad SWOT analýzy riadenia ľudských zdrojov (upravená autorom podľa [4])

<p><b>S = Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobrý image firmy v regióne</li> <li>• Prioritou jednatel'ov je rozvoj firmy</li> <li>• Zaujímavá práca, možnosť seberealizácie</li> <li>• Možnosť ďalšieho sebavzdelávania</li> <li>• Nové, moderné vybavenie pracoviska</li> <li>• Nízka fluktuácia</li> </ul>	<p><b>O = Príležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ovplyvniť spôsob riadenia prijatia manažérov zvonku, najlepšie z medzinárodnej firmy</li> <li>• Zlepšovaním systému odmeňovania udržať zamestnancov i do budúcnosti</li> <li>• Posilniť tímového ducha vo firme</li> <li>• Viac komunikovať o pripravovaných inováciách</li> </ul>
<p><b>W = Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Slabá kooperácia medzi útvarmi</li> <li>• Príliš direktívne riadenie</li> <li>• Odmena neodpovedá náročnosti práce</li> <li>• Slabá informovanosť o nových projektoch</li> <li>• Zmeny nie sú doťahované do konca</li> <li>• Nedostatok zamestnancov so znalosťami nemčiny</li> </ul>	<p><b>T = Ohrozenia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Odchod zamestnancov za lepšou mzdou</li> <li>• Zhoršenie image v regióne</li> <li>• Nahromadenie neriešených problémov</li> <li>• Demotivácia zamestnancov</li> <li>• Alibizmus pri rozhodovaní</li> </ul>

## Vzdelávanie ako súčasť riadenia HR

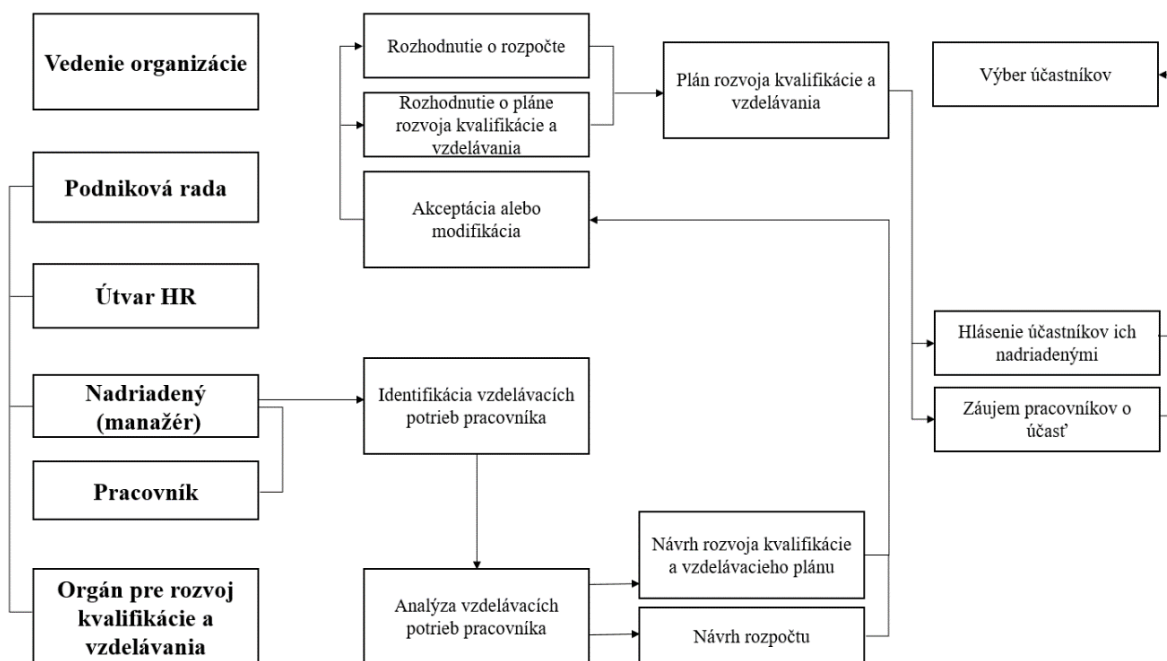
V dnešnej dobe je obzvlášť dôležité zameriavať sa z pohľadu organizácie na systematický rozvoj a vzdelávanie svojich zamestnancov. Janišová [4] tvrdí, že správna investícia do vzdelávania konkrétnych zamestnancov by sa mala vracaať v podobe vyššej

produktivity a motivácie. Využitie nových znalostí v konečnom dôsledku napomáhajú k vytváraniu inovácií, ktoré sú v súčasnosti kľúčové k rýchlo meniacemu sa pracovnému prostrediu. Vzdelávanie môže byť zamerané nielen na rozvíjanie kompetencií v rámci organizácie, ale čiastočne je i výhodným benefitom z pohľadu zamestnanca. Dôležité je, aby organizácia mala dobre zmapované súčasné i budúce vzdelávacie potreby a bola si vedomá toho, že tréningom rozvíja zamestnanca pre svoje potreby, ale taktiež navyšuje jeho cenu na trhu práce.

Podľa Janišovej [4] je najdôležitejším faktorom pri určení správneho systému vzdelávania identifikácia vzdelávacích potrieb. Napomáha k vytvoreniu správneho vzdelávacieho či tréningového plánu. Na vzdelávacie potreby sa môžeme zamerať z pohľadu **individuálnych potrieb jednotlivca** či z **hľadiska organizácie**.

**Z pohľadu individuálnych potrieb zamestnanca** sa musí vždy vychádzať z popisu pracovného miesta, ktorý definuje odborné, jazykové alebo znalosti v oblasti IT, potrebné ku konkrétnej pozícii a následne sa tento popis porovnáva s kvalifikačným profilom pracovníka a jeho individuálnymi potrebami. Na základe toho je možné určiť kvalifikačné deficit, ktoré sa systematicky odstraňujú pomocou správne zvoleného vzdelávacieho programu. Najlepším prostriedkom k zisteniu kvalifikačných deficitov je pravidelný ročný hodnotiaci rozhovor, ktorý sa okrem plánu vzdelávania zameriava i na celkový výkon, úspechy či problémy spojené s danou pozíciou pracovníka.

**Z hľadiska organizácie** je potreba vytvárať ročné plány vzdelávania, ktoré sú v súlade s rozpočtom na vzdelávanie. Organizácia ASTD (The American Society for Training and Development) doporučuje, aby sa ročne na zamestnanca vymedzilo 40 hodín tréningových aktivít. Taktiež uvádza, že možnosť rozvoja je jedným z piatich najdôležitejších faktorov pre zamestnanca v práci. Nesystematické alebo úplné vyradenie vzdelávania z plánu riadenia organizácie môže spôsobiť odchod zamestnancov z firmy. Pre lepšiu predstavu je v nasledujúcom Obrázku č. 2 zobrazený proces tvorby plánu rozvoja kvalifikácií a vzdelávania v organizácii.



Obrázok č. 2: Proces tvorby plánu rozvoja a vzdelávania v organizácii (upravený autorom podľa [2])

## Metódy vzdelávania v organizácii

Podľa Koubeka [2] je možné rozdeliť metódy vzdelávania do dvoch skupín:

1. **Metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku pri výkone práce** – jedná sa o vzdelávanie na konkrétnom pracovnom mieste pri výkone pracovných úloh (metódy „one a job“), ktoré sú považované za vhodnejšie pre vzdelávanie manuálne pracujúcich zamestnancov.  
Medzi tieto metódy je možné zaradiť napríklad inštruktáž pri výkone práce, Coaching, Mentoring, Counselling, asistencia, poverenie úlohou, rotácia práce, pracovné porady.
2. **Metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska** – v rámci organizácie alebo mimo nej (metódy „off the job“) sú zásadnejšie pre vzdelávanie managementu a špecialistov. Prostredníctvom týchto metód sa kladie väčší dôraz na praktickú stránku, rozvoj vlastností, schopností účastníka a aplikovateľnosť v reálnych situáciách. Zároveň ide o prevažne hromadné vzdelávanie skupín účastníkov. K týmto metódam je možné zaradiť prednášky či prednášky spojené s diskusiou,



demonštráciu, prípadové štúdie, workshopy, brainstorming, simulácia, manažerské hry, assessment centre, Outdoor training/learning či e-learning.

Janišová [4] popisuje metódy vzdelávania z pohľadu súčasne najviac organizáciou preferovaných metód, ktoré kladú dôraz na efektivitu a iniciatívu jednotlivca. Sú to metódy:

**1. E-learning** – patrí medzi moderné metódy vzdelávania za pomoci počítačovej techniky. Prebieha prostredníctvom stiahnutia požadovaného kurzu alebo pripojením cez internet. Jeho neoddeliteľnou výhodou je individuálny prístup k jednotlivcovi a jeho znalostiam. V prípade, že uchádzač disponuje základnými znalosťami danej problematiky, môže sa venovať získavaniu pokročilých znalostí a tým rýchlejšie napreduje. E-learning častokrát obsahujú i testy a tak je k dispozícii i variant overiť si získané znalosti vyplnením testu. V neposlednom rade sú výhodou nízke náklady na vzdelávanie a možnosť realizovať kurz z akéhokoľvek miesta.

**2. Koučink** – je metóda, ktorá je zameraná na sebaopoznanie jednotlivca. Prebieha za pomoci odborníka tzv. kouča, ktorý avšak neučí, neradí ako postupovať v danej situácii, ale kladie správne položené otázky tak, že jedinec sám dospeje k optimálnemu riešeniu. Systematickým koučovaním sa rozumie vymedzenie si cieľov, ktoré chce jedinec dosiahnuť a za pomoci kouča si nastaví vlastný seba rozvoj a systematicky k nemu napreduje.

**3. Interné workshopy** – slúžia k efektívnej výmene znalostí a skúseností. Workshop nie je zameraný len na vzdelávanie, ale aj na aktívne zapájanie všetkých účastníkov a vytváraní praktických riešení. Výsledkom workshopu je vymedzenie si výsledku riešenej problematiky a to častokrát formou brainstormingu<sup>1</sup>. Ďalšími vyhodnocovacími metódami sú Paretov diagram či Ishikawov diagram.

V prípade, že ide o použiteľnosť jednotlivých metód vzdelávania, sú pre predstavu v Tabuľke č. 2 zobrazené typy vzdelávacích procesov a ich charakteristických vlastností.

---

<sup>1</sup> Brainstorming je hľadanie optimálneho riešenia problému pomocou vytvorenia diskusie medzi účastníkmi.

Tabuľka č. 2: Typy vzdelávacích procesov a ich charakteristiky (upravená autorom podľa [2])

Typy vzdelávacích procesov		
Pomocou prednášok, diskusií, výukových dielní, jednoduchších počítačových programov	Predávanie si pracovných skúseností, vzdelávanie na pracovisku či na rozvojovom pracovisku	Pomocou prípadových štúdií, simulácií, hrania rolí, assessment center, outdoor trainingu, pokročilých počítačových programov
Charakteristiky		
Sprostredkovanie znalostí	Sprostredkovanie skúseností	Sprostredkovanie znalostí i skúseností
Teoretické vzdelávanie	Praktické vzdelávanie	Praktické i teoretické vzdelávanie
Odrhnuté od skúseností	Skúsenosti z náhodne vzniknutých situácií	Skutočné zážitky bez rizík
Malá účinnosť	Vyššia, ale problematická účinnosť	Optimálna účinnosť

## Meranie efektivity vzdelávania

Častou otázkou každej organizácie je, aká je návratnosť finančných prostriedkov či získaných znalostí zo vzdelávania svojich zamestnancov. Z viacerých zdrojov je zrejmé, že sa jedná o pomerne zložitú otázku, pretože na zamestnancov pôsobí mnoho faktorov, ktoré ovplyvňujú ich výkon a teda i meranie efektivity vzdelávacích programov.

Janišová [4] popisuje päť úrovní merania efektivity vzdelávania v Tabuľke č. 3, ktorá vychádza z výsledkov prieskumu vo svete, ale taktiež z jej vlastných skúseností vychádzajúcich z praxe.

Tabuľka č. 3: Úrovně merania efektivity vzdelávania a ich charakteristiky (upravená autorom podľa [4])

Úroveň	Stručný popis cieľa a merania
1. Reakcia	Meranie reakcie účastníka na program, často zameraná na jeho spokojnosť
2. Učenie	Meranie zlepšenia schopností a zručností vzniknutých vplyvom programu
3. Správanie	Meranie zmien správania v praxi, v ktorom sa odrazil vplyv programu
4. Výsledky	Meranie zmien kľúčových ukazovateľov výkonnosti vplyvom programu
5. Návratnosť investície	Porovnanie finančnej hodnoty výsledkov a vložené náklady do vzdelávania

V publikácii [4] sú popísané úrovne merania efektivity vzdelávania takto:

**Reakcia** je meranie efektivity, cieľom ktorej je získať odpoveď na otázku, či boli účastníci so vzdelávacou akciou spokojní.

**Učenie** patrí medzi meranie efektivity vzdelávania, ktorá si kladie otázku, či účastníci dosiahli vymedzeného cieľa vzdelávacej akcie. Toto meranie prebieha prostredníctvom testu, ktorý musí byť konštruovaný tak, aby bola zaistená nestrannosť, utajenie obsahu či ochrana osobných údajov a aby neboli zverejnené výsledky testu. Výnimkou je nadriadený alebo HR, ktorý prostredníctvom testu môže hodnotiť výkonnosť pracovníka.

**Správanie** je typom merania, ktoré je zamerané na otázku, či účastníci zmenili svoje správanie a aplikujú poznatky zo vzdelávacej akcie v pracovnom prostredí. V prípade soft skills kurzov sa meranie hodnotí v rozmedzí 0-4. Toto hodnotenie je tvorené samotnými účastníkmi alebo ich nadriadenými.

**Výsledky** zaručujú odpoveď na otázku, či došlo zmenou správania poprípadne získaných znalostí k zvýšeniu výkonu pracovníka. Pomocou tohto merania sú vymedzené kľúčové ukazatele výkonnosti (KPI), ktoré sú vo vzťahu k cieľu vzdelávacej akcie.

**ROI** (return on investment) informuje o tom, aký finančný prínos priniesla aplikovaná vzdelávacia akcia a aký finančný obnos vyrobí organizácii každá jednotka danej meny venovaná na vzdelávanie. ROI je definovaná podľa vzťahu:

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{finančný prínos vzdelávacej akcie} - \text{náklady na program}}{\text{náklady na program}} \times 100$$

Z popisu je zrejmé, že prvé dva typy merania efektivity vzdelávania patria medzi jednoduchšie úrovne hodnotenia, pričom na meranie tretej a štvrtej úrovne je podľa Janišovej [4] potrebné vynaložiť vyššie úsilie spojené so zjednotením požiadaviek účastníkov vzdelávania a prispôbiť sa typu kurzu, poprípade vzdelávacej akcie. Návratnosť investície ROI je vhodné použiť len v prípade, že je dôraz kladený na zrýchlenie práce účastníka poprípade eliminácia vzniknutých chýb. Ako príklad môžeme uviesť pracovníka organizácie, ktorého úlohou je spracovávanie dát v systéme a prostredníctvom vzdelávacej akcie bolo dosiahnuté zrýchlenie tohoto procesu. Tento výsledok je možné previesť do finančnej hodnoty a to z dôvodu, že vieme určiť, koľko stála hodina práce zamestnanca a v dôsledku aplikovania vzdelávacej akcie došlo k skráteniu času definovanej činnosti.

Pre súhrnnejšiu predstavu sú v nasledujúcej Tabuľke č. 4 zobrazené jednotlivé úrovne merania efektivity vzdelávacích akcií, ich metódy a následné načasovanie.

*Tabuľka č. 4: Jednotlivé úrovne merania efektivity vzdelávania a ich načasovanie  
(upravená autorom podľa [4])*

Úroveň merania	Metóda merania	Načasovanie merania	Predmet merania
<b>1. Reakcia</b>	Dotazník pre účastníka Dotazník pre lektora Dotazník pre audítora	Na konci vzdelávacej akcie	Miera spokojnosti s kurzom, lektorom, chovaním účastníkov Odhad vplyvu vzdelávania na KPI
<b>2. Učenie</b>	Testy	Před vzdelávacou akciou a tesne po nej, prípadne s časovým odstupom	Posun v znalostiach jednotlivcov/skupín Percento úspešnosti splnenia limitov
<b>3. Správanie</b>	Dotazník na hodnotenie kompetencií na škále	Hodnotenie účastníka před akciou a 3 mesiace po nej Hodnotenie od nadriadeného před akciou a 3 mesiace po	Posun kompetencií vplyvom tréningu Porovnanie úrovne kompetencií s požadovanou úrovňou
<b>4. Výsledky</b>	Sledovanie výsledkov	Před akciou Mesačne Po roku od vzdelávacej akcie	Posun vo výkonoch Analýza trendov
<b>5. ROI</b>	Finančná hodnota vplyvu vzdelávania na výkony získané z dát 3. a 4. úrovne meraní Odhad vplyvu účinku akcie na výkon (z 1. úrovne merania) Výpočet nákladov Výpočet ROI	6-12 mesiacov po vzdelávacej akcii	Miera (%) návratnosti investícií Porovnanie finančnej hodnoty vplyvom vzdelávania získané z dát 3. a 4. úrovne

## Hodnotenie výkonnosti

S neustále sa zvyšujúcim rastom ekonomiky sú na pracovníkov organizácie kladené stále vyššie nároky na kvalitu a výkonnosť ich práce. Z toho dôvodu sa vo väčšine firiem zavádzajú rôzne systémy hodnotenia výkonnosti pracovníkov, ktorý sa označuje pojmom Performance Management Systems.

Za výkon sa považuje cieľavedomá činnosť vykonávaná v určitom čase a za dopredu určených podmienok, medzi ktoré patrí motivácia, vzdelávanie pracovníkov, pracovné prostredie či odmeňovanie. Výkon pracovníka a jeho faktory Srchová [5] definuje pomocou nižšie definovaného vzťahu:

$$V=f(M, V_z, P, \text{atd.}), \quad [5]$$

kde V označuje výkon, f sú jednotlivé faktory ovplyvňujúce výkonnosť, M vyjadruje motiváciu,  $V_z$  označuje vzdelávanie pracovníkov a P vyjadruje pracovné prostredie.

V správne nastavených procesoch organizácie sa hodnotenie výkonu pracovníka hodnotí pravidelne v ročných intervaloch a to prostredníctvom hodnotiaceho pohovoru. Vedenie organizácie, HR či nadriadený môže pomocou hodnotiaceho pohovoru hodnotiť výkon jednotlivca, definovať a kontrolovať plnenie definovaných cieľov a zároveň získavať spätnú väzbu od pracovníka. Medzi zásadné ciele hodnotenia podľa zdroja [6] patrí:

- rozpoznanie aktuálnej úrovne pracovného výkonu jednotlivca a rozpoznanie jeho potenciálu (rezerv a hraníc pracovníka);
- zloženie silných a slabých stránok jednotlivca;
- nechať priestor pracovníkovi na zlepšenie jeho výkonu;
- vytvoriť vhodné podmienky pre odmeňovanie pracovníka podľa jeho prístupu k dosahovaniu cieľov;
- motivovať, vzdelávať a rozvíjať pracovníka;
- v prípade potenciálu vytvárať plány rozvoja kariéry a jeho následného preradenia na vyššiu/nížšiu pozíciu.

Hodnotenie pracovníkov patrí teda medzi najdôležitejšie a účinné nástroje riadenia kontroly, usmerňovania a motivácie pracovníkov v rámci organizácie.

## Metódy hodnotenia výkonnosti

Existuje viacero spôsobov a metód ako hodnotiť pracovníkov organizácie. Tieto metódy napomáhajú efektívnemu a správne zvolenému hodnotiacemu procesu vytvárať jednotné podmienky pre všetkých pracovníkov danej organizácie. Stýblo vo svojej práci [7] potvrdzuje postupy mnohých organizácií, že prevláda osobný rozhovor na základe definovaných cieľov výkonnosti a rozvoja zamestnancov. Popisuje však, že využitie viacerých metód hodnotenia prispieva k objektívnejším a reprezentatívnejším výsledkom a informáciám. Podľa zdroja [6] sa metódy a techniky hodnotenia pracovníkov rozdeľujú a popisujú nasledovne:

- verbálne metódy;
- neverbálne metódy.

**Verbálne metódy** sú popisnou metódou, kde sa pracovník posudzuje verbálne, najčastejšie však písomnou formou. Dôraz je kladený na kvalitatívne vyjadrenie hodnotiacich súdov. Hodnotiteľ (HR, nadriadený) vytvára jasný popis hodnotenia činností daného pracovníka v súlade s rešpektovaním dopredu vymedzených hodnotiacich kritérií, ktoré vychádzajú z popisu pozície pracovníka. Výhodou takejto metódy je presne vytvorený názor hodnotiteľa a hodnotiaceho pracovníka. Nevýhodou je však subjektívny pohľad hodnotiteľa, ktorý nie je možné štatisticky spracovať.

**Neverbálne metódy** vychádzajú z využitia posudzovacích stupníc (známkovaním, bodovaním, vyjadrením súhlasu alebo nesúhlasu, grafickým vyjadrením znaku a pod.) bez použitia slovného popisu hodnotenia. Touto metódou je kladený dôraz na kvantitatívne vyjadrenie hodnotiacich súdov.

Medzi ďalšie metódy hodnotenia podľa [6] patria:

**Číselné posudzovacie stupnice** – odstupňované kritérium tzv. hodnotiaci znak, pomocou ktorého sú definované váhy podľa dôležitosti. Hodnotiacim znakom je častokrát priradené odlišné bodové hodnotenie. Výhodou tejto metódy hodnotenia je

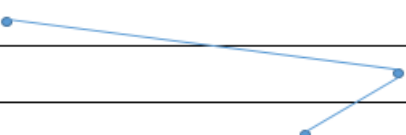
jednoduché posudzovanie výsledkov a ich štatistické spracovanie. Ako príklad je uvedené hodnotenie pomocou číselnej posudzovacej stupnice v Tabuľke č. 5.

Tabuľka č. 5: Hodnotenie pomocou číselnej posudzovacej stupnice

	nízka			priemerná			vysoká		
Spolupráca v tíme	1	2	3	4	5	6	7	8	9

**Grafické posudzovacie stupnice** – tvorené odstupňovaním znakov na priamke. Často sa hodnotenie posudzovaných znakov posudzuje súčasne, čoho výsledkom je krivka, ktorá upozorňuje na silné a slabé stránky pracovníka. Výhodou grafickej posudzovacej stupnice je jednoznačná názornosť a plynulosť silných a slabých stránok pracovníka, ktorú však nie je možné prakticky využiť.

Tabuľka č. 6: Príklad graficky posudzovacej stupnice

	nízka	priemerná	vysoká
Spolupráca v tíme			
Iniciatíva			
Zodpovednosť			

**Slovné posudzovacie stupnice** slúžia k vyjadreniu hodnotiteľa, ktorý volí najprimeranejšiu úroveň stupnice. Otvára sa tu priestor na presnejšie odstupňovanie a konkrétnejší rozbor výsledkov. Nevýhodou je subjektívny názor hodnotiteľa.

Tabuľka č. 7: Príklad slovne posudzovacej stupnice (upravená autorom podľa [6])

<b>Odborná úroveň</b>	<b>1.</b>	Nemôže byť považovaný za odborníka
	<b>2.</b>	Jeho odbornosť je nízka
	<b>3.</b>	Ovláda bežný úkony
	<b>4.</b>	Je odborne zdatný
	<b>5.</b>	Má hlboké odborné znalosti a iniciatívny prístup

**Metóda párového porovnania** porovnáva minimálne dvoch pracovníkov podľa hodnotiacich kritérií, ktoré sú vzhľadom k definovaným znakom každého hodnoteného s každým hodnoteným v pracovnej skupine a určuje sa lepší z nich. Výhodou tejto metódy je vytvorenie objektívneho poradia a nevýhodou je zdĺhavá tvorba hodnotenia pri vyššom počte hodnotených účastníkov.

Tabuľka č. 8: Príklad metódy párového porovnania (upravená autorom podľa [6])

	Pracovník A	Pracovník B	Pracovník C	Pracovník D	Plusové body	Poradie
Pracovník A	x	+	-	+	2	2
Pracovník B	+	x	-	-	1	1
Pracovník C	+	+	x	+	3	3
Pracovník D	-	-	-	x	0	4

Ďalšie metódy, ktoré je možné využiť pri hodnotení výkonu pracovníkov popisuje Stýblo [7] vo svojej práci nasledujúco:

**Metóda hodnotenia podľa stanovených cieľov** je primárne založená na hodnotení vedúcich pracovníkov, manažérov či špecialistov. Presne stanovuje ciele a definuje ich termínové plnenie a zároveň vytvára plán postupu a podmienok napomáhajúci splnenie cieľov.

**Metóda hodnotenia výkonnosti na základe plnenia noriem** je najviac využívaná pri hodnotení pracovníkov výrobnnej prevádzky. V každej prevádzke sú vymedzené normy, s ktorými je pracovník zoznámený a na základe ktorých je následne možné hodnotiť výkon pracovníka, priemernú výrobu pracovnej skupiny vypočítanú na jedného pracovníka poprípade čas potrebný na splnenie požiadaviek.

**Metóda voľného popisu** je univerzálnou metódou slúžiacou k hodnoteniu výkonnosti manažérov, špecialistov a expertov. Hodnotiteľ písomne hodnotí pracovný výkon a výsledky. Hodnotiteľ musí mať zároveň vhodné skúsenosti v rámci zrozumiteľného a jednoznačného prejavu a nesmie mať náklonnosť k zveličovaniu či nadľahčovaniu daných problémov.

**Metóda hodnotenia na základe kritických prípadov** sa zaoberá priebežným a pravidelným vyhodnocovaním záznamu reakcií pracovníka v kľúčových prípadoch jeho pracovného výkonu.

**BARS** (Behaviourally Anchored Rating Scales) používa ako nástroj na hodnotenie klasifikačnú stupnicu správania a jednania. Metóda posudzuje správanie alebo jednanie, ktoré je požadované pre úspech pri vykonávaní definovanej práce.

Poslednou a často sa vyskytujúcou sa metódou je **metóda 360°**. Jedná sa o typ metódy, ktorý skúma hodnotenie zo všetkých strán t.j. z pohľadu nadriadeného, zákazníka,



kolegov, projektových spolupracovníkov alebo z pohľadu samotného sebahodnotenia. Dôležitou podmienkou hodnotenia je anonymita hodnotiaceho procesu. Jediný, ktorého názor nemusí byť anonymný, je hodnotenie nadriadeného, pretože v priebehu hodnotiaceho pohovoru je jeho názor pred pracovníkom postupne odkrývaný.

Tabuľka č. 9: Príklad metódy hodnotenia 360° (hodnotiaca škála v rozmedzí bodov 1-5)  
(upravený autorom podľa [4])

Zodpovednosť a úspešnosť vedenia zverenieho projektu		1	2	3	4	5
	Nadriadený					
	Zákazník					
	Kolega					
	Projektový spolupracovník					
	Sebahodnotenie					

Všetky spomínané metódy hodnotenia výkonu úzko súvisia s motiváciou pracovníkov vykonávať svoje povinnosti v takej miere a rozsahu, aby v priebehu roka dosahovali svoje vopred definované ciele a na základe ktorých sú v nasledujúcom hodnotení nadriadeného ohodnotení najčastejšie formou peňažnej odmeny či získaním výhodných benefitov.

## PREDSTAVENIE ANALYZOVANEJ SPOLOČNOSTI

Spoločnosť Entry Engineering s.r.o. existuje na českom trhu od roku 2013 a od počiatku sa venuje oblasti „automotive“ v rámci firiem pôsobiacich na českom trhu. Hlavným predmetom činnosti spoločnosti je konštrukcia automobilových komponentov. Mimo konštrukcie sa spoločnosť zaoberá vedením projektov v oblasti Infotainment systémov vo voze (navigácie, rádia, online služby, atd.), vedeniu projektov v oblasti vývoja svetelných systémov, vývoja káblových zväzkov či prevádzanie skúšok naprieč vývojom kompletnej elektroniky vozu. Ďalšou oblasťou je vývoj, stavba a predaj súťažných vozov pre spoločnosť Škoda Auto a. s. V neposlednom rade sa firma Entry Engineering s.r.o. venuje projektom spojených s plánovaním a koordináciou investícií v rámci vývoja celého vozu. Všetky tieto činnosti vykonáva na svojom pracovisku, ale z veľkej časti i na pracovisku zákazníka a pod jeho vedením.

Spoločnosť sídli od počiatku pôsobenia v Liberci, kde zároveň pôsobia jednatelia spoločnosti, ekonomické a HR oddelenie. Aktuálne je jej najväčším zákazníkom Škoda Auto a.s. Aby bola firma Entry Engineering s.r.o. s obchodným partnerom v čo najbližšom bezprostrednom kontakte, rozhodla sa v roku 2016 zriadiť pobočku i v Mladej Boleslavi. V Mladej Boleslavi pôsobí najväčšia časť všetkých zamestnancov. Z celkového počtu 104\* odborne zameraných pracovníkov, pracuje priamo na pobočke v Liberci 15 zamestnancov, na pobočke v Mladej Boleslavi 35 zamestnancov a zvyšná časť zamestnancov pracuje priamo na pracovisku zákazníka (\*počet zamestnancov k 31. 12. 2017).

Vysoký štandard spoločnosti potvrdzuje i fakt, že firma Entry Engineering s.r.o. bola vďaka rýchlej reakcii na požiadavky zákazníka a taktiež vďaka prispôbeniu sa pracovnému trhu vybraná ako partner pre zaistenie vedenia rôznych projektov v rámci technického vývoja a Motorsportu v spoločnosti Škoda Auto a.s.

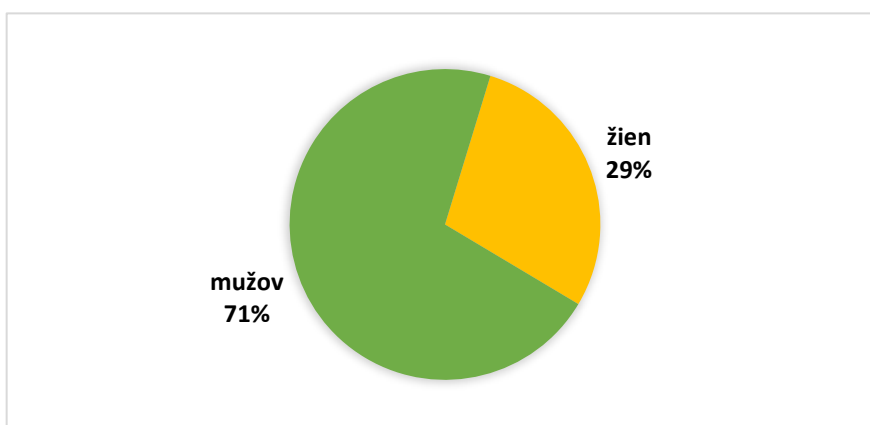
Veľká časť zákazníkov so spoločnosťou Entry Engineering s.r.o. dlhodobo spolupracuje, čo je dôkazom kvality vykonávaných služieb vybranej spoločnosti. Hlavným a najzásadnejším pilierom spoločnosti je dôraz na kvalitu vykonávaných služieb a produktov. Najdôležitejším aspektom je budovanie dobrého zmluvného partnerského vzťahu so zákazníkom v oblasti „automotive“ a spolupráca s lokálnymi partnermi.

## Stratégia spoločnosti

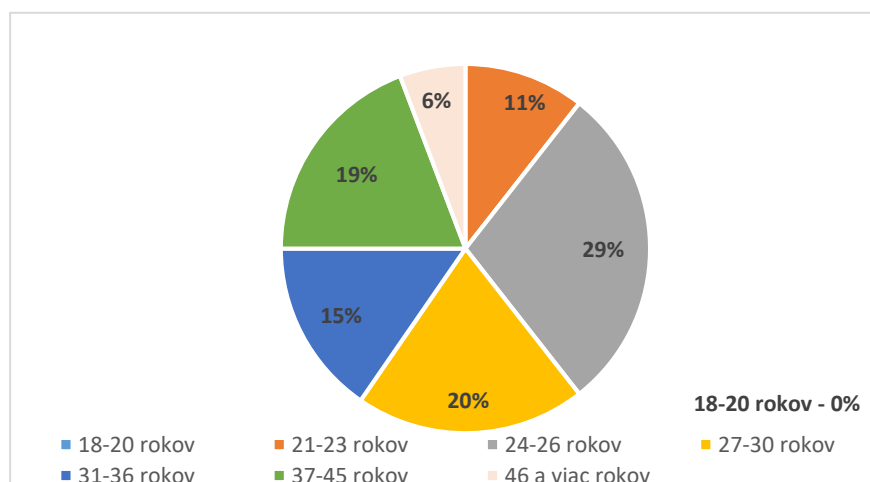
Individuálny a aktívny prístup k zákazníkovi, hľadanie optimálneho riešenia a poskytovanie komplexnej podpory všetkých potrieb zákazníka v rámci poskytovaných služieb.

## Zloženie a organizačná štruktúra spoločnosti

Zloženie spoločnosti Entry Engineering s.r.o. je zobrazené na Obrázku č. 3, kde je pomerovo zobrazený počet aktuálne zamestnaných mužov a žien v spoločnosti. Na základe obrázku usudzujem, že je spoločnosť v značnej miere zameraná na technické znalosti a schopnosti, ktorými poväčšine disponuje mužská časť uchádzačov. Podľa Obrázku č. 4 však môžem potvrdiť, že vybraná spoločnosť dáva veľký priestor novým zamestnancom na trhu práce t.j. absolventom stredných i vysokých škôl.

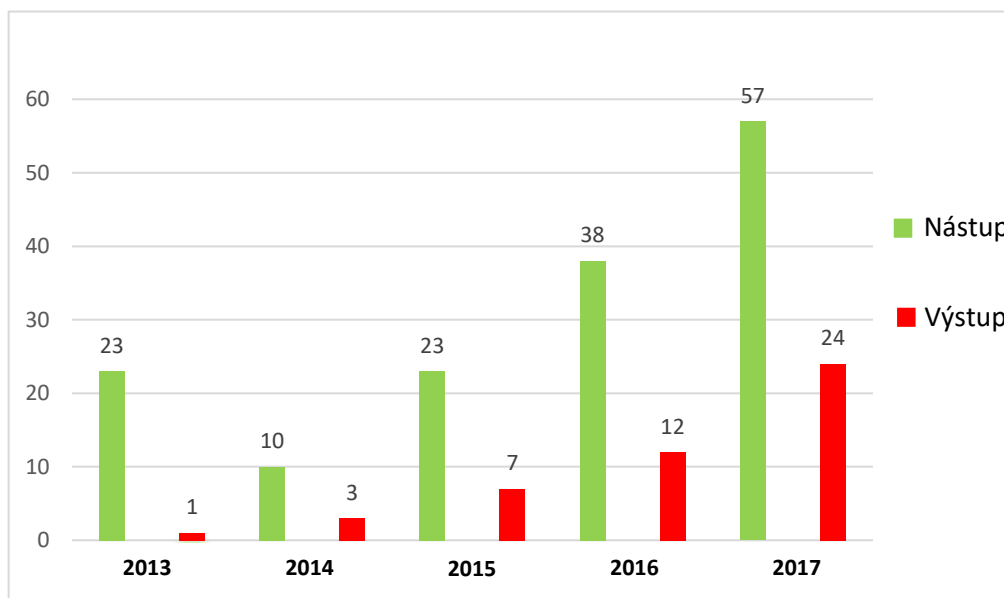


Obrázok č.3: Pomer mužov a žien zamestnaných v spoločnosti



Obrázok č.4: Vekové rozloženie spoločnosti

Organizačná štruktúra spoločnosti začala vznikať až začiatkom roku 2016 a to z dôvodu rýchleho nárastu počtu zamestnancov a potrebe systematicky zvládnuť všetky administratívne a riadiace procesy v rámci organizácie. V Prílohe č. 2 je zobrazená organizačná štruktúra, ktorá poukazuje na rozdelenie spoločnosti podľa tematického rozdelenia v rámci konkrétnych projektov. Na Obrázku č. 5 je zobrazený nárast počtu zamestnancov od roku 2013 v porovnaní s výstupmi v rozmedzí rokov 2013 – 2017.



Obrázok č. 5: Nárast a pokles počtu zamestnancov od roku 2013 – 2017

Fakt, že spoločnosť Entry Engineering s.r.o. je pomerne mladá, potvrdzuje, že stojí v počiatku tvorby systematického riadenia celej organizácie a zavádzania nových a účinnejších systémov riadenia administratívnych, personálnych či výkonných činností.

### Analýza súčasného stavu vzdelávania v spoločnosti Entry Engineering s.r.o.

V spoločnosti Entry Engineering s.r.o. bol analyzovaný súčasný stav vzdelávania dvoma spôsobmi a zároveň za pomoci *Smernice č. S 6.2.0 Personalistika, školenia a motivácia*, ktorá je súčasťou normy ISO 9001:2008. Na základe toho boli školenia rozdelené takto:

1. Školenie zo zákona
2. Ostatné školenia

Školenie zo zákona sa týka školenia BOZP, požiarnej ochrany a bezpečnostného predpisu na dopravu. Všetky tieto školenia sú povinné a preto je nový pracovník pri nástupe preškolený svojim priamym nadriadeným priamo na pracovisku. Následne na to je spísaný záznam o tom, že pracovník v inštrukčii uspel a predpisom porozumel. Školenia zo zákona podľa platnej legislatívy ČR prebiehajú v pravidelných intervaloch poväčšine 1 – 2 krát ročne.

Do skupiny ostatných školení patrí široká škála školení v oblasti hard skills, soft skills či jazykové kurzy, vďaka ktorým získava pracovník väčší rozhľad a skúsenosti spojené s jeho pracovnou pozíciou.

Najzásadnejším zistením je, že v spoločnosti nie je presne definovaný systém vzdelávania povinne absolvovaných školení podľa popisu pracovného miesta. Vo firme prebiehajú školenia hard a soft skills poväčšine v pravidelných intervaloch 1 – 2 krát ročne. V roku 2017 boli školenia taktiež spolufinancované Európskym sociálnym fondom – Operačný program zamestnanosť. Pri získavaní zdrojov z Európskeho sociálneho fondu a pri organizovaní školení spoločnosť Entry Engineering s.r.o. spolupracovala s miestnou organizáciou, ktorá vyhrala verejnú súťaž a mala dohľad pri dodržiavaní predpisov čerpania dotácie a zároveň zabezpečovala lektorov školení. Prostredníctvom tejto podpory boli aktivity spojené s projektom rozdelené do nasledujúcich skupín podľa tabuľky č. 10.

Tabuľka č. 10: Rozdelenie vzdelávacích aktivít – Európsky sociálny fond – Operačný program zamestnanosť.

Název aktivity
Obečné IT
Mäkké a manažerské dovednosti
Jazykové vzdelávaní
Specializované IT
Účetní, ekonomické a právni kurzy
Technické a jiné odborné vzdelávaní
Interní lektor

Z celkovej ceny školení bolo pomocou Európskeho sociálneho fondu – Operačný program zamestnanosť, spolufinancovanie rozdelené na 15% spoluúčasť firmy Entry Engineering s.r.o. a 85% z ceny predstavuje dotácia. Ceny sú uvedené prostredníctvom jednotkových nákladov t.j. odškolených 60 minút. Jedná sa o

tzv. osobohodinu, ktorá predstavuje spomínaných 60 minút. Rozdelenie všetkých osobohodín do vybraných aktivít sú zobrazené v Prílohe č. 3. V nasledujúcej Tabuľke č. 11 sú definované potrebné jednotkové náklady vynaložené na skupiny školení.

Tabuľka č. 11: Prehľad výšky jednotkových nákladov

Aktivita	Jednotkový náklad
Obecné IT	324 Kč
Mäkké a manažerské dovednosti	593 Kč
Jazykové vzdelávaní	173 Kč
Specializované IT	609 Kč
Účetní, ekonomické a právni kurzy	436 Kč
Technické a jiné odborné vzdelávaní	252 Kč
Interní lektor	144 Kč

Z dôvodu, že organizačná štruktúra spoločnosti začala vznikať až začiatkom roku 2016 a neexistovali riadiaci pracovníci, neboli dovtedy presne dané podmienky hlásenia sa na konkrétne školenia. Preto bolo v spoločnosti donedávna prihlásenie na školenia na princípe dobrovoľného výberu z ponúkaných kurzov. Nekládol sa dôraz na to, či je dané školenie pre danú pracovnú pozíciu a pracovníka potrebné. Po vytvorení organizačnej štruktúry začal vznikať tzv. predvýber a to za spolupráce vedúceho pracovníka, ktorý zhodnotil potrebu svojich podriadených absolvovať školenie potrebné k výkonu jeho práce. Tento predvýber však stále neobsahuje systematické vzdelávanie naprieč celou spoločnosťou.

V prípade jazykového vzdelávania spolupracuje spoločnosť Entry Engineering s.r.o. s dvoma jazykovými školami, ktoré zaisťujú kompletnú organizáciu a vzdelávanie všetkých skupín rozdelených podľa jazykovej úrovne zamestnancov.

Tabuľka č. 12: Cena jazykových kurzov

	Cena na 1h/skupina
<b>Jazyková škola 1</b>	495 Kč,- + DRH
<b>Jazyková škola 2</b>	390 Kč,- + DPH

V spoločnosti zatiaľ nie je systematicky zavedený plán osobného rozvoja, hodnotenie zamestnancov prebieha na základe osobných pohovorov s vedúcim. Tieto rozhovory však nie sú v pravidelných a plánovaných intervaloch, prebiehajú prevažne sporadicky na vyžiadanie a podľa osobnej potreby pracovníka posunúť sa v rámci firmy

na iné miesto. Z týchto rozhovorov s vedúcim sa doposiaľ neviedli žiadne jednotné záznamy, ktoré by bolo možné porovnávať v rámci celej spoločnosti.

Vo vybranej spoločnosti je na základe vyššie uvedeného popisu nastavovanie personálnych procesov v začiatkoch a preto sa domnievam, že je nutné venovať sa oblasti analýzy potrieb zamestnancov vo firemnom vzdelávaní a rozvoja z pohľadu vedenia spoločnosti v širšom spektre. Spoločnosť Entry Engineering s.r.o. má síce stanovené ciele vzdelávania, ktoré sa však zatiaľ nedarí naplniť. Z toho dôvodu som sa rozhodla vyhodnotiť kvalitu súčasného systému vzdelávania a následne navrhnúť novú stratégiu. Jedná sa o návrh nového konceptu vzdelávania, zaistenie systematickejšieho vzdelávania zamestnancov v oblasti hard a soft skills školení v rámci celej firmy. Tieto procesy následne úzko súvisia i s hodnotením výkonu a motiváciou daného pracovníka.

## Plán marketingového prieskumu

Prieskum je druhom sociologického výskumu, prostredníctvom ktorého je možné zistiť názory respondentov konkrétnej časti spoločnosti. Otázky musia byť formulované a špecifikované tak, aby bolo problém zrozumiteľne a jasne identifikovaný.

Na pracovnú pozíciu sú prijímaní a zamestnaní pracovníci, ktorý by mali spĺňať dané požiadavky plynúce z danej pracovnej pozície. Každý zamestnanec by mal mať pre výkon svojej práce: odbornú kvalifikáciu, dosiahnutý stupeň vzdelania a iné predpoklady, ktoré sú potrebné v rámci danej pozície.

Odbornou kvalifikáciou sa podľa zdroja [8] rozumie spôsobilosť riadne vykonávať určitú pracovnú činnosť, určitú pozíciu alebo určité povolanie. Kvalifikácia je zložená zo znalostí, schopností a kompetencií, ktoré sú pre vykonávanie určitej pracovnej činnosti potrebné. Kvalifikáciu je možné získať vzdelávaním v škole poprípade v kurze, praxou či samoštúdiom. Často bývá kvalifikácia potvrdzovaná osvedčením, diplomom či certifikátom.

Z toho vyplýva, že každý pracovník musí mať danú odbornosť pre vykonávanie určitej pracovnej pozície. V prípade, že pracovník pre výkon svojej práce nie je plne kvalifikovaný, je potreba pracovať na jeho vzdelávaní. Toto vzdelávanie v praxi vychádza

z potreby vytvorenia plánu školení. Školenia napomáhajú preškoľovať pracovníka v oblastiach, v ktorých má zastarané popripade žiadne vedomosti. Cieľom preškoľovania pracovníkov je získať kvalifikovaný personál, ktorý spĺňa požiadavky určitej pracovnej pozície a má všeobecný rozhľad v rámci odboru, v ktorom pôsobí. Častým dôvodom prečo pracovníkov školiť, je tiež ich osobná iniciatíva a to z dôvodu, že majú záujem o zvýšenie svojej odbornej kvalifikácie v konkrétnej téme.

Záujem o školenia a systém vzdelávania vo vybranej spoločnosti bol zisťovaný pomocou marketingového prieskumu, ktorého sa zúčastnili všetci zamestnanci vybranej spoločnosti (stav ku koncu roku 2017). Jedná sa o pracovníkov pracujúcich v oblastiach:

1. Technický vývoj
2. Pilotná hala
3. Administratíva
4. Motorsport

### **Cieľ marketingového prieskumu**

Cieľom marketingového prieskumu vo vybranej spoločnosti bolo zistiť:

- dôvod prihlásenia na školenie;
- spokojnosť so súčasným vzdelávacím systémom spoločnosti;
- záujem o zmenu vzdelávacieho systému;
- záujem o témy školení, v ktorých by sa chceli pracovníci vybranej spoločnosti vzdelávať.

### **Tvorba koncepcie marketingového prieskumu**

#### **Technika a metódy zberu dát**

Pre prieskum vo vybranej spoločnosti bol vybraný kvantitatívny prieskum, ktorý zahŕňa a skúma počet výskytu daného javu či stavu. Ako najideálnejšia metóda pre tento kvantitatívny prieskum je zber dát pomocou odpovedí na konkrétne otázky a to z dôvodu rýchlej spätnej väzby vybraných respondentov.



Prieskum bol vyhodnocovaný pomocou písomného dotazníka. Táto metóda prieskumu pomáha definovať konkrétny problém a je možné ho jednoducho vyhodnocovať a porovnávať vďaka pevne štruktúrovaným a definovaným otázkam.

Dotazník bol štruktúrovaný prostredníctvom otázok a odpovedí na nich vybraním ponúkanej možnosti, ale i slovnou odpoveďou alebo číselným hodnotením.

#### Výber respondentov

Z dôvodu, že vybraná spoločnosť eviduje k 31. 12. 2017 celkovo 104 zamestnancov, rozhodla som sa vybrať ako cieľovú vzorku celkový súbor všetkých zamestnancov spoločnosti k 31. 12. 2017. Veľkosť výberového súboru bol teda 104 odoslaných dotazníkov prostredníctvom e-mailu.

#### Vzorový dotazník

V marketingovom prieskume bol použitý dotazník, ktorý je súčasťou Prílohy č. 4.

### **Analýza a vyhodnotenie získaných informácií prostredníctvom dotazníka**

Respondenti boli oslovení v priebehu júla/ augusta 2018. Oslovených bolo 104 respondentov (zamestnancov spoločnosti), pričom dotazník vyplnilo 67 zamestnancov (69,68%). Celkové vyhodnotenie dotazníka je zobrazené v Prílohe č. 5.

Na dotazník odpovedalo najviac respondentov z oblasti Technického vývoja (69%), Motorsportu (21%), Pilotnej haly (6%) a Administratívy (4%). Z uvedených pracovných pozícií bolo najviac odpovedí od špecialistov vývoja (36%), projektových vedúcich (21%) a administratívnych pracovníkov (19%).

Hlavným cieľom, prečo by sa respondenti prihlásili na vzdelávací kurz bol ten, že majú záujem rozšíriť svoje odborné znalosti (78%), prevažná časť respondentov by preferovala 1 – 2 dňový interval školení (63%) a to v priebehu pracovnej doby (72% respondentov).

Na základe pracovných oblastí, v ktorých zamestnanci Entry Engineering s.r.o. pôsobia, som vybrala a definovala témy školení obsiahnuté v Prílohe č. 5, ktoré by mohli byť poskytované v rámci celej spoločnosti.

Na dotazník odpovedalo:

- **67 respondentov**, ktorí sa najviac zaujímajú o školenia: Umenie sebavedomej prezentácie (54%), Suverénne vystupovanie pred kritickým publikom (52%), Elektrovozy a elektromobilita (43%) a Riadenie projektu I., II. (43%).
- **12 administratívnych pracovníkov**, ktorí sa najviac zaujímajú o školenia: Microsoft Excel 2016 nielen pre ekonómov (67%), Zvládanie záťaže a kritických situácií (58%), Efektivita a výkonnosť v práci (50%), Umenie sebavedomej prezentácie (50%) a Tréning bezpečnej jazdy (50%).
- **13 testerov**, ktorí sa najviac zaujímajú o školenia: Elektrovozy a elektromobilita (69%), Asistenčné systémy vo voze (62%), Suverénne vystupovanie pred kritickým publikom (54%) a Tréning bezpečnej jazdy (54%).
- **24 špecialistov vývoja**, ktorí sa najviac zaujímajú o školenia: Umenie sebavedomej prezentácie (54%), Suverénne vystupovanie pred kritickým publikom (50%), Aktuálne trendy v rámci vývoja voza – podvozky a motory (50%), Vyjednávanie a argumentácia (46%) a Catia V5 (46%).
- **14 projektových vedúcich**, ktorí sa najviac zaujímajú o školenia: Riadenie projektu I., II. (79%), Práca v systémoch KPM, KVS, TI-Syncro, SAP, TESOP a iné (71%), Suverénne vystupovanie pred kritickým publikom (64%), Umenie sebavedomej prezentácie (64%) a Rozvoj a vedenie tímu k spoločnému úspechu (64%).
- **4 koordinátori**, ktorí sa najviac zaujímajú o školenia: Riadenie projektu I., II. (100%), Vyjednávanie a argumentácia (75%), Efektivita a výkonnosť v práci (75%), Zvládanie záťaže a kritických situácií (75%), Rozvoj a vedenie tímu k spoločnému úspechu (75%) a Rozpoznajte manipuláciu a naučte sa proti nej brániť (75%).

Je zaujímavé pozorovať preferované školenia v daných pracovných oblastiach. V rámci soft skills školení prevažnú časť respondentov zaujíma školenie „Umenie sebavedomej prezentácie“. To poukazuje na profesné zloženie spoločnosti Entry Engineering s.r.o., ktoré sa primárne zameriava na predaj a vyhodnocovanie vytvorených produktov a služieb pre zákazníka. Z toho dôvodu si i samotní zamestnanci uvedomujú ako dôležité je sebavedomo predať svoje názory a pracovné výstupy.

Naopak najmenej preferované školenie vybrali respondenti práve „Obsluha automobilových zdvihákov“. Toto školenie bolo hodnotené najnižším percentom záujmu a to z toho dôvodu, že školenie je špecifické len pre veľmi malú časť zamestnancov pracujúcich v odborných dielňach. Ak porovnáme konkrétne pracovné oblasti – napr. administratívny pracovník vs. tester je vidieť, že tieto oblasti k sebe blízko nemajú a zamestnancov zaujíma úplne iný rozsah školení. Tieto dve odborné oblasti sa taktiež úplne nezjednocujú v názoroch s ďalšími cieľovými skupinami. Z toho môžeme usúdiť, že je z pohľadu spoločnosti Entry Engineering s.r.o. efektívne zamerať sa nad prepracovanejšou koncepciou a vytvoriť plán vzdelávacích programov pre svojich zamestnancov s prihliadnutím na konkrétne pracovné oblasti.

# VYHODNOTENIE SÚČASNÉHO SYSTÉMU VZDELÁVANIA VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI

## Dopad zvoleného vzdelávacieho programu na aktuálny systém vzdelávania v spoločnosti – aplikácia multivariantnej analýzy

Jedným z postupov ako vyhodnocovať kvalitu vzdelávacích programov a následne ich prínosy je i matematický postup nazývaný multivariantná analýza. Použitím tejto analýzy je možné transformovať získané údaje do jednoznačne porovnateľných číselných hodnôt. Multivariantnú analýzu popisuje Vodák a Kucharčíková [9] ako metódu multikriteriálneho hodnotenia variant (metóda najlepších hodnôt či metóda kvadrátu podielu) a prístup multivariantnej analýzy. Tento matematický model je možné vyjadriť prostredníctvom maticového tvaru:

$$X \cdot w = v \quad [9]$$

Kde matica  $X=(x_{ij})$  pre  $i=1, \dots, m$  objektov

$j=1, \dots, n$  znakov/ kritérií

$x_{ij}$  = normalizovaná hodnota parametru i-tého objektu, j-tého kritéria

$w$  = stĺpcový vektor váh kritérií

$v$  = stĺpcový vektor výsledkov hodnotenia

Metóda multivariantnej analýzy (MVA) sa podľa Vodáka a Kucharčíkovej [9] používa v prípade, že chceme posudzovať objekty (v našom prípade širokú škálu respondentov) patriace do jednej základnej skupiny, pritom však odpovede jednotlivých podskupín na kladené otázky sú veľmi často rozdielne. K posúdeniu rôznorodých objektov je potrebná vhodná metóda, ktorá usporiada objekty do podskupín, v ktorých sú následne objekty ľahšie porovnateľné. To zaistí použitie multivariantnej analýzy.

Vďaka použitiu MVA je možné vyhodnocovať kvalitu dodaného vzdelávacieho programu a zvyšovať jeho prínos pre zákazníka (v našom prípade konkrétneho zamestnanca). V uvedenom prípade tejto diplomovej práce ide zistenie dopadu zvoleného vzdelávacieho programu na aktuálny systém vzdelávania v spoločnosti Entry

Engineering s.r.o. Na základe tohto zistenia je možné objektívne zhodnotiť prínos aktuálneho vzdelávacieho programu a hľadať vhodné možnosti, ktorými je možné zlepšiť kvalitu vzdelávacieho programu a zvýšiť prínosy pre zákazníka (v našom prípade zamestnanca spoločnosti Entry Engineering s.r.o.).

### Postup a vyhodnotenie multivariantnej analýzy

Použitie metódy multivariantnej analýzy popisuje Vodák a Kucharčíková [9] nasledujúcim postupom:

1. Návrh matice s i-objektmi a j-znakmi. Riadky matice sú objekty, stĺpce reprezentujú znaky/ kritéria.
2. Priradenie váhy jednotlivým znakom. Tu je potrebné správne priradiť dôležitosť jednotlivým znakom, pričom súčet váh musí byť 1. Váhy musia byť definované HR oddelením spoločnosti, ktoré sa zaoberá riadením LZ a personálnej problematike dostatočne rozumie.
3. Podľa charakteru dát zvoliť spôsob transformácie (v prípade normálneho rozloženia dát ide o z – transformáciu, u rovnomerného rozloženia sa jedná o v – transformáciu). Vzorce transformácií sú uvedené v nižšie.
4. Agregácia dát vytvorením jednej hodnoty pre jeden objekt. Výsledný údaj agregácie získame pomocou súčtu jednotlivých súčinov váh a transformovaných hodnôt objektov.

- z – transformácia

$$z_{i,j} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{s(x)_j} \quad [9]$$

- v – transformácia

$$v_{ij} = \frac{x_{ij} - x(\min.)_j}{x(\max.)_j - x(\min.)_j} \quad [9]$$

x – znaky objektu

s – štandardná odchýlka

V tejto diplomovej práci sa pri aplikácii multivariantnej analýzy (MVA) vychádzalo z dotazníka priloženého v Prílohe č. 4 a konkrétnych otázok dotazníka č. 6, 7,

8, 10 a 12. Respondenti sa prevažne ku každej otázke vyjadrovali slovne prostredníctvom výberu definovanej odpovede a zároveň číselným hodnotením (na stupnici 1-5:

1 – najnižšie hodnotenie, 5 – najvyššie hodnotenie). Po spracovaní výsledkov prostredníctvom MVA dôjde k výsledkom, ktoré je možné porovnávať a to vďaka jednej agregovanej veličiny, ktorá obsahuje informácie z predchádzajúcich hodnôt. Zvyšujúca sa intenzita agregácie (do kladných či záporných hodnôt) hovorí o výslednej spokojnosti/ nespokojnosti daného objektu na aktuálny systém vzdelávania v spoločnosti. V závere vyhodnotenia agregácie je vhodné zimplementovať i slovné odpovede, ktoré pomôžu k dokresleniu dosiahnutých výsledkov.

Ako bolo spomenuté, pri aplikácii metódy MVA sa vychádzalo z nižšie uvedených otázok (znakov):

**X1:** Ako ste spokojný/á s aktuálnym systémom vzdelávania v spoločnosti? (napr. systém prihlasovania, rozsah tém školení)? **(Váha : 0,35)**

**X2:** Myslíte si, že prístup k prihláseniu na školenie je prehľadný a prístupný všetkým zamestnancom? **(Váha: 0,2)**

**X3:** Ako vnímate dopad absolvovaného vzdelávacieho programu na Váš pracovný výkon? Bol vzdelávací kurz pre Vás prínosný? **(Váha: 0,3)**

**X4:** Máte pocit, že je Vám venovaná dostatočná pozornosť v oblasti Vášho osobného rozvoja v rámci firemného vzdelávania? **(Váha: 0,1)**

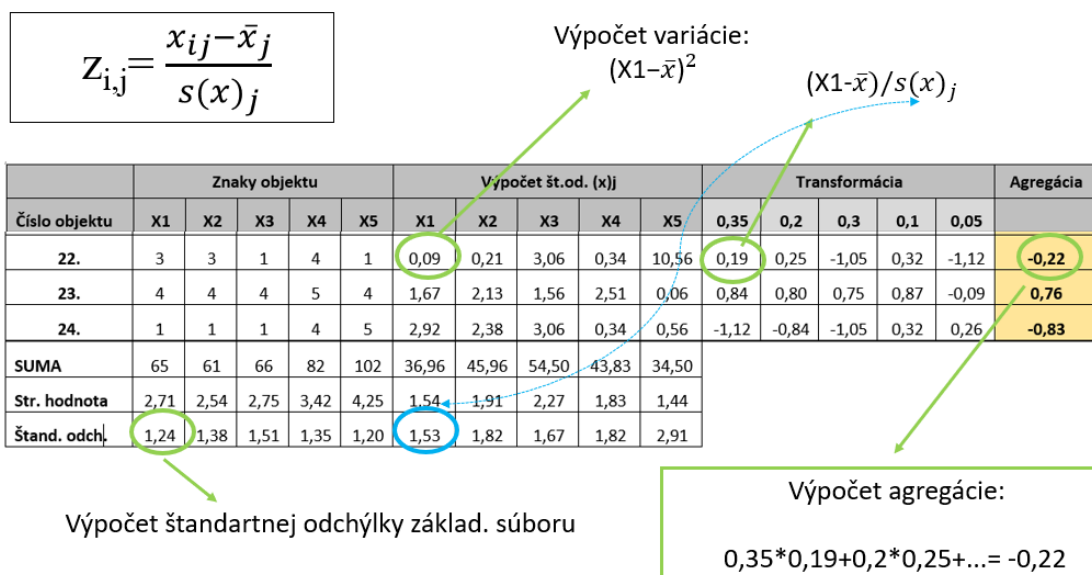
**X5:** Myslíte si, že definovanie osobných cieľov (nielen v oblasti vzdelávania) je vhodnou motiváciou ako kariérne rásť? **(Váha: 0,05)**

MVA bola zvlášť aplikovaná na tieto skupiny objektov (vyhodnotenie je zobrazené v nasledujúcich tabuľkách a grafoch):

1. Administratívny pracovník – 12 respondentov (tabuľka č. 13, obrázok č. 7)
2. Tester – 13 respondentov (tabuľka č. 14, obrázok č. 8)
3. Špecialista – 24 respondentov (tabuľka č. 15, obrázok č. 9)
4. Projektový vedúci- 14 respondentov (tabuľka č. 16 obrázok č. 10)
5. Koordinátor- 4 respondenti (tabuľka č. 17, obrázok č. 11)

Nižšie uvedené tabuľky č. 13, 14,15,16 a 17 vychádzajú z výpočtu MVA prostredníctvom

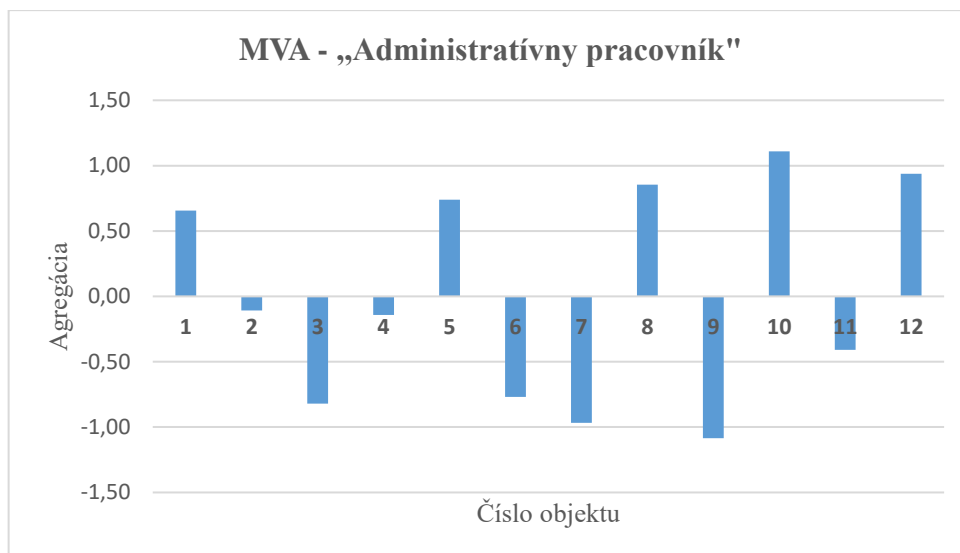
z – transformácie (jedná sa o normálne rozloženie dát). Pre prehľadnosť je výpočet multivariantnej analýzy a následnej finálnej agregácie jednotlivého objektu názorne zobrazený na Obrázku č. 6.



Obrázok č. 6: Názorný výpočet metódy MVA a výslednej agregácie

Tabuľka č. 13: Aplikácia multivariantnej analýzy – porovnanie spokojnosti súčasného vzdelávacieho systému v závislosti na pracovnej pozícii (Administratívny pracovník)

Číslo objektu	Znaky objektu					Výpočet št.od. (xj)					Transformácia					Agregácia
	X1	X2	X3	X4	X5	X1	X2	X3	X4	X5	0,35	0,2	0,3	0,1	0,05	
1.	4	4	4	4	4	0,44	2,01	0,69	1,17	0,25	0,38	1,58	0,48	0,74	-0,15	0,66
2.	5	1	3	2	5	2,78	2,51	0,03	0,84	0,25	0,94	-1,77	-0,10	-0,63	0,15	-0,11
3.	2	2	1	2	5	1,78	0,34	4,69	0,84	0,25	-0,75	-0,65	-1,24	-0,63	0,15	-0,82
4.	3	2	3	4	5	0,11	0,34	0,03	1,17	0,25	-0,19	-0,65	-0,10	0,74	0,15	-0,14
5.	4	4	4	5	5	0,44	2,01	0,69	4,34	0,25	0,38	1,58	0,48	1,42	0,15	0,74
6.	2	1	3	1	5	1,78	2,51	0,03	3,67	0,25	-0,75	-1,77	-0,10	-1,31	0,15	-0,77
7.	1	1	3	1	5	5,44	2,51	0,03	3,67	0,25	-1,32	-1,77	-0,10	-1,31	0,15	-0,97
8.	5	4	4	4	4	2,78	2,01	0,69	1,17	0,25	0,94	1,58	0,48	0,74	-0,15	0,85
9.	1	2	1	1	5	5,44	0,34	4,69	3,67	0,25	-1,32	-0,65	-1,24	-1,31	0,15	-1,09
10.	5	4	5	5	5	2,78	2,01	3,36	4,34	0,25	0,94	1,58	1,05	1,42	0,15	1,11
11.	3	2	3	1	1	0,11	0,34	0,03	3,67	12,25	-0,19	-0,65	-0,10	-1,31	-1,06	-0,41
12.	5	4	4	5	5	2,78	2,01	0,69	4,34	0,25	0,94	1,58	0,48	1,42	0,15	0,94
SUMA	40	31	38	35	54	26,67	18,92	15,67	32,92	15,00						
Str. hodnota	3,33	2,58	3,17	2,92	4,50	2,22	1,58	1,31	2,74	1,25						
Štand. odch.	1,49	1,26	1,14	1,66	1,12	1,77	0,90	1,75	1,46	3,32						



Obrázok č. 7: Porovnanie výslednej agregácie v rámci pracovnej oblasti „Administratívny pracovník“

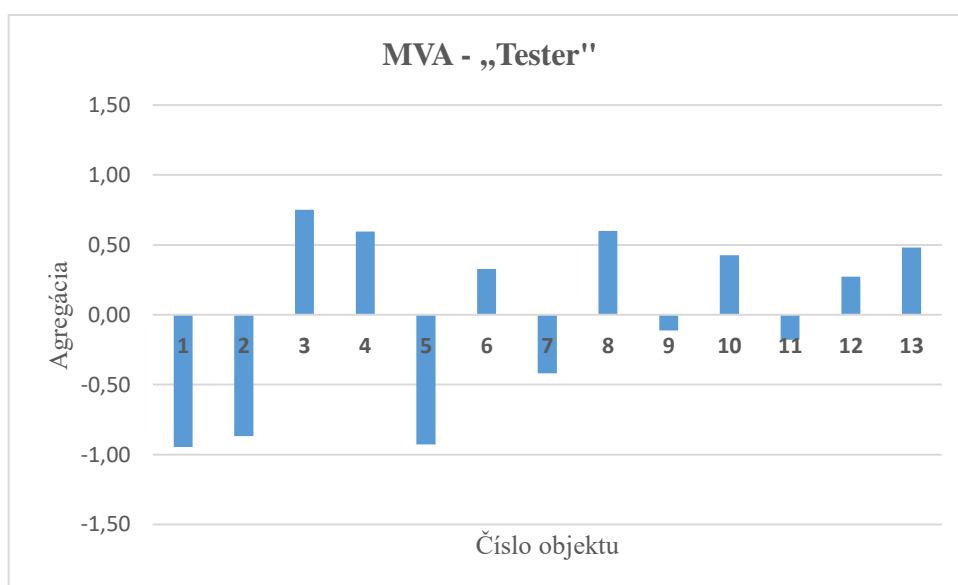
Na základe výsledkov uvedených v tabuľke č. 13 je zreteľné, že pracovníci v oblasti administratívy hodnotili v priemere najnižšou známku znak X2 t.j. otázku týkajúcu sa prehľadného a prístupného prihlásenia sa na školenie. Z toho je možné usúdiť, že spoločnosť Entry Engineering s.r.o. nemá vypracovaný práve najideálnejší prehľadného systému prihlasovania sa na školenia. Naopak, v priemere najvyššou známku bol hodnotený znak X5 to znamená, že prevažná väčšina zamestnancov z oblasti administratívy je toho názoru, že definovanie osobných cieľov je vhodnou motiváciou ako kariérne rásť. Z toho dôvodu odporúčam spoločnosti viac zapracovať na motivačnom programe, ktorý by bol úzko spätý s určením osobných cieľov individuálne pre každého zamestnanca spoločnosti.

Pomocou metódy MVA bola vypočítaná agregovaná veličina, ktorá obsahuje informácie z predchádzajúcich hodnôt a prostredníctvom ktorej je možné vyhodnotiť celkovú spokojnosť jednotlivých objektov (zamestnancov) v rámci hodnotených znakov (otázok). Všetky hodnoty narastajúce do záporných čísel vypovedajú o nespokojnosti danej skupiny s kvalitou súčasného vzdelávacieho programu a osobného rozvoja. Na obrázku č. 7 je vidieť, že viac ako polovica administratívnych pracovníkov nie je spokojná so súčasne nastaveným systémom vzdelávania a osobného rozvoja.



Tabuľka č. 14: Aplikácia multivariantnej analýzy – porovnanie spokojnosti súčasného vzdelávacieho systému v závislosti na pracovnej pozícii (Tester)

Číslo objektu	Znaky objektu					Výpočet št.od. (x) <sub>j</sub>					Transformácia					Agregácia
	X1	X2	X3	X4	X5	X1	X2	X3	X4	X5	0,35	0,2	0,3	0,1	0,05	
1.	2	3	1	1	5	3,70	0,02	6,06	5,33	1,00	-1,37	-0,09	-1,23	-1,18	0,75	-0,95
2.	2	1	3	2	4	3,70	4,64	0,21	1,71	0,00	-1,37	-1,26	-0,23	-0,67	0,00	-0,87
3.	5	5	5	4	4	1,16	3,41	2,37	0,48	0,00	0,77	1,08	0,77	0,35	0,00	0,75
4.	5	4	5	4	3	1,16	0,72	2,37	0,48	1,00	0,77	0,50	0,77	0,35	-0,75	0,60
5.	2	1	2	3	5	3,70	4,64	2,14	0,09	1,00	-1,37	-1,26	-0,73	-0,16	0,75	-0,93
6.	4	5	4	5	2	0,01	3,41	0,29	2,86	4,00	0,05	1,08	0,27	0,86	-1,51	0,33
7.	4	1	3	1	4	0,01	4,64	0,21	5,33	0,00	0,05	-1,26	-0,23	-1,18	0,00	-0,42
8.	5	5	4	4	4	1,16	3,41	0,29	0,48	0,00	0,77	1,08	0,27	0,35	0,00	0,60
9.	5	2	1	5	5	1,16	1,33	6,06	2,86	1,00	0,77	-0,68	-1,23	0,86	0,75	-0,11
10.	4	5	5	4	2	0,01	3,41	2,37	0,48	4,00	0,05	1,08	0,77	0,35	-1,51	0,43
11.	4	1	3	5	5	0,01	4,64	0,21	2,86	1,00	0,05	-1,26	-0,23	0,86	0,75	-0,18
12.	4	4	4	4	5	0,01	0,72	0,29	0,48	1,00	0,05	0,50	0,27	0,35	0,75	0,27
13.	5	4	5	1	4	1,16	0,72	2,37	5,33	0,00	0,77	0,50	0,77	-1,18	0,00	0,48
SUMA	51	41	45	43	52	16,92	35,69	25,23	28,77	14,00						
Str. hodnota	3,92	3,15	3,46	3,31	4,00	1,30	2,75	1,94	2,21	1,08						
Štand. odch.	1,14	1,66	1,39	1,49	1,04	1,41	1,71	2,00	1,96	1,33						



Obrázok č. 8: Porovnanie výslednej agregácie v rámci pracovnej oblasti „Tester“

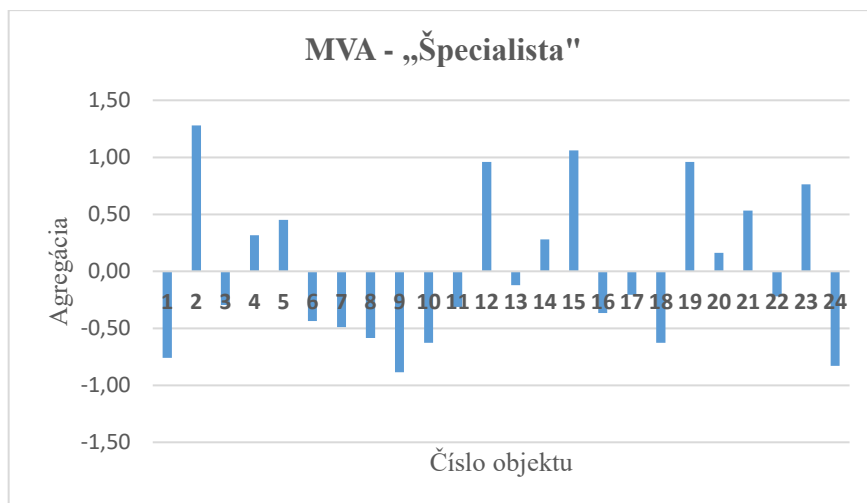
V prípade pracovnej oblasti „Tester“ sa výsledky strednej hodnoty, uvedené v Tabuľke č. 14, pohybujú zhruba na podobnej úrovni. V priemere najnižšou známkou bol hodnotený opäť znak X2 čo znamená, že i pre túto skupinu je prístup k prihláseniu na školenie menej prehľadný a prístupný pre všetkých zainteresovaných pracovníkov. Priemerne najvyššou známkou bol hodnotený, taktiež ako u pracovnej oblasti

„Administartívny pracovník“, znak X5. To je ukazovateľom pre vedenie spoločnosti, že je vhodné a správne uvažovať nad systematickejšim procesom motivácie svojich pracovníkov a to z dôvodu, že v spoločnosti doposiaľ neprebíha systematicky pravidelné definovanie osobných cieľov ako vhodný nástroj pre motivačný program.

Podľa graficky znázornených výsledných hodnôt agregácie, vid'. Obrázok č. 8, necelých 50% respondentov z pracovnej oblasti „Tester“ vyjadruje spokojnosť s aktuálnym systémom vzdelávania a osobného rozvoja zamestnancov.

Tabuľka č. 15: Aplikácia multivariantnej analýzy – porovnanie spokojnosti súčasného vzdelávacieho systému v závislosti na pracovnej pozícii (Špecialista)

	Znaky objektu					Výpočet št.od. (x) <sub>j</sub>					Transformácia					Agregácia
Číslo objektu	X1	X2	X3	X4	X5	X1	X2	X3	X4	X5	0,35	0,2	0,3	0,1	0,05	
1.	1	1	2	2	5	2,92	2,38	0,56	2,01	0,56	-1,12	-0,84	-0,45	-0,78	0,26	-0,76
2.	5	5	5	5	4	5,25	6,04	5,06	2,51	0,06	1,50	1,35	1,35	0,87	-0,09	1,28
3.	2	2	3	1	5	0,50	0,29	0,06	5,84	0,56	-0,46	-0,30	0,15	-1,33	0,26	-0,30
4.	3	4	4	2	1	0,09	2,13	1,56	2,01	10,56	0,19	0,80	0,75	-0,78	-1,12	0,32
5.	4	1	4	5	5	1,67	2,38	1,56	2,51	0,56	0,84	-0,84	0,75	0,87	0,26	0,45
6.	2	2	1	5	5	0,50	0,29	3,06	2,51	0,56	-0,46	-0,30	-1,05	0,87	0,26	-0,44
7.	2	2	1	4	5	0,50	0,29	3,06	0,34	0,56	-0,46	-0,30	-1,05	0,32	0,26	-0,49
8.	2	1	2	1	5	0,50	2,38	0,56	5,84	0,56	-0,46	-0,84	-0,45	-1,33	0,26	-0,59
9.	1	2	1	1	5	2,92	0,29	3,06	5,84	0,56	-1,12	-0,30	-1,05	-1,33	0,26	-0,88
10.	1	3	1	4	4	2,92	0,21	3,06	0,34	0,06	-1,12	0,25	-1,05	0,32	-0,09	-0,63
11.	2	1	3	3	4	0,50	2,38	0,06	0,17	0,06	-0,46	-0,84	0,15	-0,23	-0,09	-0,31
12.	4	5	5	3	5	1,67	6,04	5,06	0,17	0,56	0,84	1,35	1,35	-0,23	0,26	0,96
13.	3	1	3	2	5	0,09	2,38	0,06	2,01	0,56	0,19	-0,84	0,15	-0,78	0,26	-0,12
14.	3	2	4	5	2	0,09	0,29	1,56	2,51	5,06	0,19	-0,30	0,75	0,87	-0,77	0,28
15.	5	4	5	3	4	5,25	2,13	5,06	0,17	0,06	1,50	0,80	1,35	-0,23	-0,09	1,06
16.	2	2	2	3	5	0,50	0,29	0,56	0,17	0,56	-0,46	-0,30	-0,45	-0,23	0,26	-0,37
17.	3	2	1	5	5	0,09	0,29	3,06	2,51	0,56	0,19	-0,30	-1,05	0,87	0,26	-0,21
18.	1	3	1	4	4	2,92	0,21	3,06	0,34	0,06	-1,12	0,25	-1,05	0,32	-0,09	-0,63
19.	4	4	5	5	5	1,67	2,13	5,06	2,51	0,56	0,84	0,80	1,35	0,87	0,26	0,96
20.	4	1	3	3	5	1,67	2,38	0,06	0,17	0,56	0,84	-0,84	0,15	-0,23	0,26	0,16
21.	3	5	4	3	4	0,09	6,04	1,56	0,17	0,06	0,19	1,35	0,75	-0,23	-0,09	0,53
22.	3	3	1	4	1	0,09	0,21	3,06	0,34	10,56	0,19	0,25	-1,05	0,32	-1,12	-0,22
23.	4	4	4	5	4	1,67	2,13	1,56	2,51	0,06	0,84	0,80	0,75	0,87	-0,09	0,76
24.	1	1	1	4	5	2,92	2,38	3,06	0,34	0,56	-1,12	-0,84	-1,05	0,32	0,26	-0,83
SUMA	65	61	66	82	102	36,96	45,96	54,50	43,83	34,50						
Str. hodnota	2,71	2,54	2,75	3,42	4,25	1,54	1,91	2,27	1,83	1,44						
Štand. odch.	1,24	1,38	1,51	1,35	1,20	1,53	1,82	1,67	1,82	2,91						

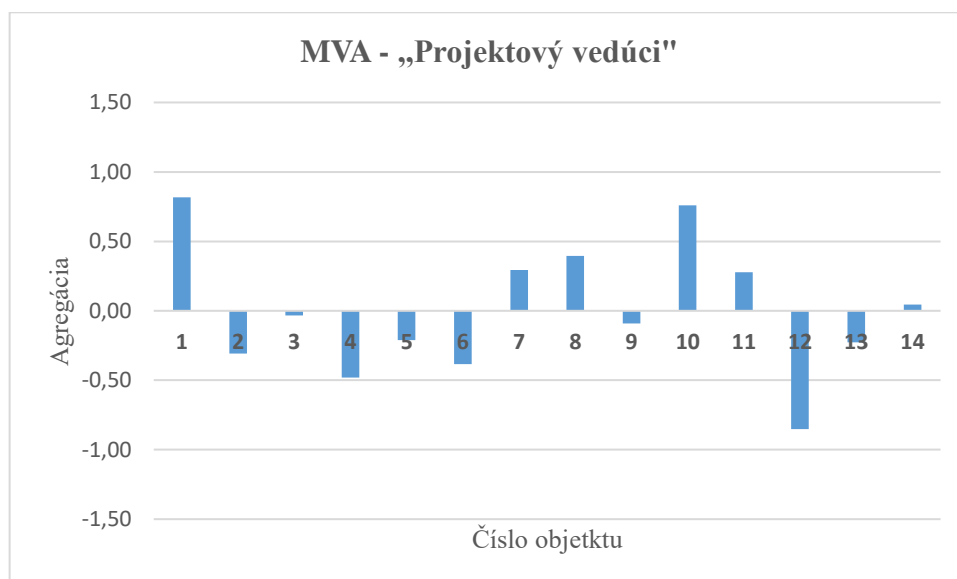


Obrázok č. 9: Porovnanie výslednej agregácie v rámci pracovnej oblasti „Špecialista“

Najrozsiahlejšou skupinou, ktorá na dotazník odpovedala, boli pracovníci – špecialisti (Tabuľka č. 15). Ide o 36% z celkových odpovedí 69,68% respondentov. Špecialisti tvoria prevažnú časť zamestnancov v spoločnosti Entry Engineering s.r.o., preto je možné tieto výsledky považovať primárne za najdôležitejšie zo všetkých pracovných oblastí. V tejto pracovnej oblasti bol priemerne najnižšou známku hodnotený znak X2, ako to bolo i pri predchádzajúcich oblastiach. Výsledné hodnoty agregácie na Obrázku č. 9 poukazujú na to, že viac ako polovica zamestnancov tejto pracovnej oblasti nie je spokojných so súčasným vzdelávacím systémom. Z týchto výsledkov spoločnosti doporučujem, aby prehodnotila odpovede na otázky týkajúce sa aktuálneho vzdelávacieho systému a považovala nad prepracovanejším a prehľadnejším systémom riadenia ľudských zdrojov, zvlášť v oblasti vzdelávania a osobného rozvoja svojich zamestnancov.

Tabuľka č. 16: Aplikácia multivariantnej analýzy – porovnanie spokojnosti súčasného vzdelávacieho systému v závislosti na pracovnej pozícii (Projektový vedúci)

	Znaky objektu					Výpočet št.od. (x) <sub>j</sub>					Transformácia					Agregácia
Číslo objektu	X1	X2	X3	X4	X5	X1	X2	X3	X4	X5	0,35	0,2	0,3	0,1	0,05	
1.	5	5	4	4	4	4,00	8,16	1,15	0,18	0,13	1,22	1,10	0,62	0,25	-0,83	0,82
2.	2	1	3	2	5	1,00	1,31	0,01	2,47	0,41	-0,61	-0,44	0,04	-0,93	1,49	-0,31
3.	3	1	3	5	4	0,00	1,31	0,01	2,04	0,13	0,00	-0,44	0,04	0,85	-0,83	-0,03
4.	2	1	2	2	5	1,00	1,31	0,86	2,47	0,41	-0,61	-0,44	-0,54	-0,93	1,49	-0,48
5.	3	1	3	2	4	0,00	1,31	0,01	2,47	0,13	0,00	-0,44	0,04	-0,93	-0,83	-0,21
6.	1	2	3	3	5	4,00	0,02	0,01	0,33	0,41	-1,22	-0,05	0,04	-0,34	1,49	-0,38
7.	2	5	5	5	3	1,00	8,16	4,29	2,04	1,84	-0,61	1,10	1,20	0,85	-3,16	0,29
8.	5	1	3	5	4	4,00	1,31	0,01	2,04	0,13	1,22	-0,44	0,04	0,85	-0,83	0,39
9.	3	1	3	4	4	0,00	1,31	0,01	0,18	0,13	0,00	-0,44	0,04	0,25	-0,83	-0,09
10.	4	4	5	5	4	1,00	3,45	4,29	2,04	0,13	0,61	0,71	1,20	0,85	-0,83	0,76
11.	5	1	2	4	5	4,00	1,31	0,86	0,18	0,41	1,22	-0,44	-0,54	0,25	1,49	0,28
12.	1	2	1	1	5	4,00	0,02	3,72	6,61	0,41	-1,22	-0,05	-1,12	-1,53	1,49	-0,85
13.	2	2	3	4	4	1,00	0,02	0,01	0,18	0,13	-0,61	-0,05	0,04	0,25	-0,83	-0,23
14.	4	3	1	4	5	1,00	0,73	3,72	0,18	0,41	0,61	0,33	-1,12	0,25	1,49	0,04
SUMA	42	30	41	50	61	26,00	29,71	18,93	23,43	5,21						
Str. hodnota	3,00	2,14	2,93	3,57	4,36	1,86	2,12	1,35	1,67	0,37						
Štand. odch.	1,36	1,46	1,16	1,29	0,61	1,64	2,60	1,73	1,68	0,43						



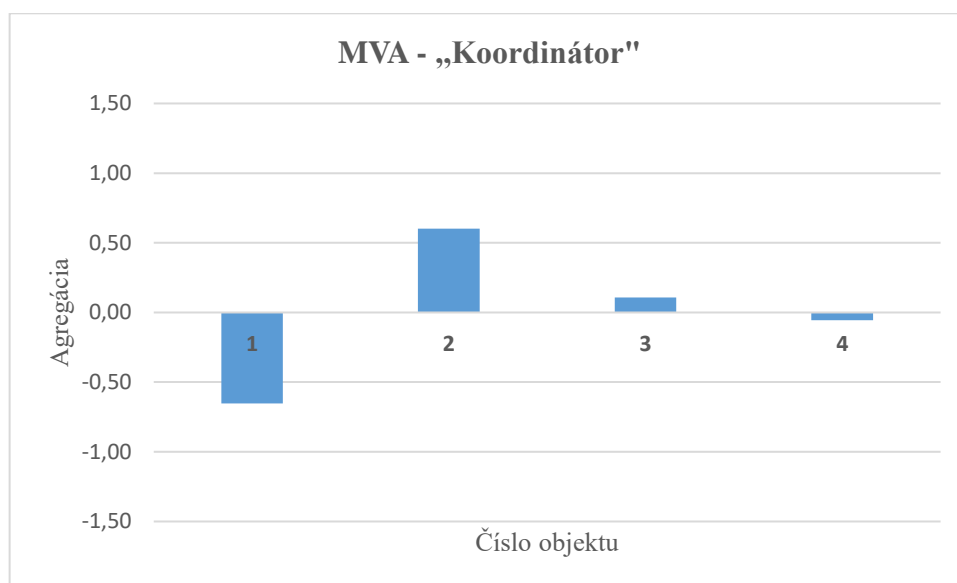
Obrázok č. 10: Porovnanie výslednej agregácie v rámci pracovnej oblasti „Projektový vedúci“

Pracovná oblasť „Projektový vedúci“ bola druhou najpočetnejšou v rámci odpovedí rozoslaného dotazníka na zamestnancov spoločnosti. Podľa Tabuľky č. 16 bol opäť priemerne najnižšou známku hodnotený znak X2 a najvyššou známku znak X5. Výsledky agregácie vid'. Obrázok č. 10 poukazujú na to, že 57% pracovníkov z oblasti „Projektový vedúci“ nie je spokojných s kvalitou vzdelávacieho programu spoločnosti.

To ukazuje na rastúcu tendenciu potreby zaviesť v spoločnosti Entry Engineering s.r.o. vhodné podmienky nie len pre systém prihlasovania sa na školenia, ale zamerať sa komplexne na vzdelávací program v rámci správneho riadenia ľudských zdrojov ako fungujúcej spoločnosti na trhu.

Tabuľka č. 17: Aplikácia multivariantnej analýzy – porovnanie spokojnosti súčasného vzdelávacieho systému v závislosti na pracovnej pozícii (Koordinátor)

	Znaky objektu					Výpočet št.od. (x <sub>j</sub> )					Transformácia					Agregácia
Číslo objektu	X1	X2	X3	X4	X5	X1	X2	X3	X4	X5	0,35	0,2	0,3	0,1	0,05	
1.	3	1	1	4	4	0,25	2,25	5,06	0,06	0,25	-0,58	-	-1,12	-1,15	-	-0,65
2.	5	4	4	4	5	2,25	2,25	0,56	0,06	0,25	1,73	-	0,37	-1,15	-	0,60
3.	3	1	3	5	4	0,25	2,25	0,06	0,56	0,25	-0,58	-	-0,12	3,46	-	0,11
4.	3	4	5	4	5	0,25	2,25	3,06	0,06	0,25	-0,58	-	0,87	-1,15	-	-0,06
SUMA	14	10	13	17	18	3	9	8,75	0,75	1						
Str. hodnota	3,50	2,50	3,25	4,25	4,50	0,75	2,25	2,19	0,19	0,25						
Štand. odch.	0,87	1,50	1,48	0,43	0,50	0,87	0,00	2,01	0,22	0,00						



Obrázok č. 11: Porovnanie výslednej agregácie v rámci pracovnej oblasti „Koordinátor“

Posledná uvedená skupina pracovnej oblasti „Koordinátor“ bola zastúpená najmenej v porovnaní s ostatnými pracovnými oblasťami. I z takto malej skupiny, ktorá na dotazník odpovedala, je možné usúdiť rovnaké názory ako u predošlých pracovných oblastí.

Metóda MVA bola zvlášť použitá u piatich pracovných oblastí, ktorými disponuje spoločnosť Entry Engineering s.r.o. Výsledkom metódy MVA je agregovaná veličina u jednotlivých objektov, ktorá obsahuje informácie z predchádzajúcich hodnôt

a prostredníctvom ktorej je možné vyhodnotiť celkovú spokojnosť jednotlivých objektov (zamestnancov) v rámci hodnotených znakov (otázok). Všetky hodnoty narastajúce do záporných čísel hovoria o nespokojnosti danej skupiny s kvalitou súčasného vzdelávacieho programu a osobného rozvoja v rámci firemného vzdelávania.

Z vyššie uvedených výsledkov je zrejmé, že v priemere najnižšou známku u všetkých oblastí bol hodnotený znak X2, ktorý poukazuje na systém prihlasovania sa na školenia. Z toho usudzujem, že zamestnanci spoločnosti by v rámci svojej pracovnej pozície uvítali prehľadnejší a prepracovanejší systém, prostredníctvom ktorého by bolo možné si voliť a prihlasovať sa na vzdelávacie akcie. Naopak v rámci všetkých pracovných oblastí bol v priemere najvyššou známku hodnotený znak X5, ktorý sa zameriava na definovanie osobných cieľov ako vhodnou motiváciou pre kariérny rast. Z toho dôvodu, že vybraná spoločnosť momentálne neaplikuje na všetkých zamestnancov pravidelné hodnotiace rozhovory, v rámci ktorých by sa definovali osobné ciele, nemotivuje ku kariérnemu rastu svojich pracovníkov dostatočne. Z pohľadu spoločnosti Entry Engineering s.r.o. by bolo dobré pouvažovať nad vytvorením systému, ktorý by tieto požiadavky zamestnancov zimplementoval v rámci riadia ľudských zdrojov.

# SPRACOVANIE POŽIADAVIEK NA FIREMNÉ VZDELÁVANIE PROSTREDNÍCTVOM METÓDY QFD

## Metóda QFD

Metóda QFD ( Quality Function Deployment) je v zdroji [10] popísaná ako metóda, ktorá sa používa v priebehu návrhu výrobku alebo služby a pri ich zlepšovaní. QFD prináša prehĺbenie zameraní sa na zákazníka, efektívnu spoluprácu zamestnancov či ako preventívny nástroj, ktorý vedie k nižšiemu výskytu väd vo výrobe a skracuje dobu vývoja a inovácií. Pomáha skrátiť čas dodávok, tvorby služieb a efektívnejšie využíva vybrané zdroje. Metóda QFD sa používa primárne ako nástroj pre plánovanie, určuje priority a definuje ciele odpovedajúce požiadavkám zákazníka.

Pomocou metódy QFD získame:

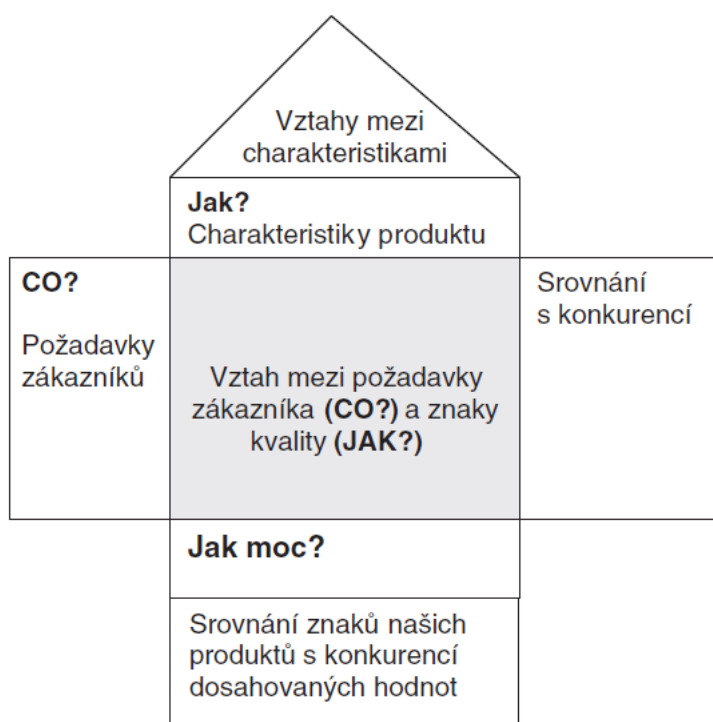
- pochopenie potrieb zákazníka;
- jasné, názorné a merateľné ciele;
- kratší čas pri vývojovom cykle výrobku;
- menej problémov pri zavádzaní do výroby či procesu;
- zníženie nákladov na reklamáciu a záruky;
- spokojnosť zákazníkov;
- prehľadnosť dokumentácie.

Simčinová [11] popisuje metódu QFD ako nástroj, vďaka ktorému je možné dosiahnuť optimálneho rozhodnutia medzi požiadavkami zákazníka a technickými požiadavkami pri inovácii alebo vývoji nového produktu.

Podľa zdroja [10] je možné sa vďaka tejto metóde vyhnúť riešeniam, ktoré sú síce technicky dokonalé, ale nezodpovedajú požiadavkám zákazníkov. Výsledkom použitia metódy QFD je to, že sa navrhne na prvý krát to, čo zákazníci požadujú.

## Aplikácia metódy QFD

Hlavným nástrojom pre vytvorenie QFD je maticový diagram, ktorý popisuje Simčínová [11] ako vzťah medzi dvoma položkami – údajmi vloženými do riadkov a údajmi definovanými do stĺpcov. Riadky a stĺpce údajov sa skrížia a vytvoria vzťah zlúčený do jednej bunky. Týmto postupom sa vytvorí tzv. „Dom kvality“, ktorý prehľadne zobrazí vzťah medzi požiadavkami zákazníka a spôsob ich dosiahnutia. Základné schéma domu kvality je zobrazený na nasledujúcom Obrázku č. 12.



Obrázok č. 12: Základné schéma domu kvality [10]

Postup pri použití metódy QFD je taký, že je nutné definovať vzťah medzi potrebami zákazníka a cestami, ako ich naplniť (vzťah ČO? a AKO?) – tento vzťah je následne zakreslený do maticového zobrazenia.

Postup pri aplikácii metódy QFD je podľa zdroja [10] a [11] nasledovný:

1. Zistenie požiadaviek zákazníkov a dôležitosti týchto požiadaviek – osobným rozhovorom alebo rôznymi prieskumami. Cieľom je získať zoznam odpovedí, ktoré jasne popisujú, čo je pre zákazníkov dôležité.



2. Zistenie charakteristík produktov (výrobky, služby) a následne zistenie vzťahov medzi požiadavkami zákazníkov a znakmi produktov, ohodnotenie významu týchto vzťahov – patrí do kompetencie vedúcich pracovníkov z oblasti HR. Títo pracovníci vytvoria zoznam, vďaka ktorému bude definovaný spôsob (AKO?) a potreby zákazníkov (ČO?).
3. Zistenie vzťahov medzi jednotlivými znakmi produktov – vyplnenie matice „Domu kvality“. Významnosť vzájomného vzťahu je hodnotená ako: 1 – slabá, 2 – stredná, 3 – silná. Pre tvorbu matice je vytvorený tím pre plánovanie kvality vzdelávania, zložený z pracovníkov z oblasti HR, ktorý majú prehľad o konkrétnych školeniach a o ich požadovanom obsahu.
4. Zistenie, ako zákazník posudzuje konkurenčný produkt – vyhodnotenie prieskumu.
5. Porovnanie znakov produktov s konkurenciou (v našom prípade spoločnosťou Entry Engineering s.r.o.) dosiahnutých hodnôt – porovnávajú pracovníci z oblasti HR.
6. Vznik korelačnej matice – pokiaľ nastane situácia, že medzi požiadavkami zákazníka a znakom produktu je veľmi silná závislosť ( čím je číslo vyššie, tým je vzťah silnejší), znamená to pozitívne zistenie, na základe ktorého je možné vybrať daný znak produktu ako vhodný pre finálny výber vzdelávacej organizácie.

### **Aplikácia metódy QFD pre optimalizáciu školení vo vybranej spoločnosti**

Jedným z cieľov tejto práce je aj návrh koncepcie plánu osobného rozvoja so zameraním na vzdelávania zamestnancov. Z toho dôvodu bolo vybrané použitie metódy QFD, ktorá pomáha optimalizovať kvalitu vybraných vzdelávacích programov a napomáha pri rozhodnutí, akým spôsobom bude firemné vzdelávanie aplikované.

Prvým krokom pri aplikácii metódy QFD je definovanie požiadaviek pracovníkov spoločnosti Entry Engineering s.r.o. Tieto požiadavky predstavujú záujem zamestnancov o konkrétne školenia v rámci firemného vzdelávania – uvedené v ľavej časti „Domu kvality“.

Následne sa ku každému požiadavku pridalo percentuálne vyhodnotenie vychádzajúce z obrázku v prílohe č. 5 – „Školenia vybrané všetkými respondentmi“. Na základe percentuálneho vyhodnotenia sa každému percentu priradila váha – čím je percento hodnotenia vyššie, tým je váha dôležitejšia (napr. maximálne percentuálne hodnotenie bolo 54%- váha je hodnotená najvyšším číslom 9). Váhy boli rozdelené do 9 úrovní, v našom prípade pri maximálnom percentuálnom hodnotení 54% je úroveň 1 váhy v rozmedzí 1 – 6%. V nižšie uvedenej Tabuľke č. 18 je zobrazené priradenie dôležitosti prostredníctvom váh.

*Tabuľka č. 18: priradenie dôležitosti prostredníctvom váh*

Percentá (%)	Priorita (váha)	Percentá (%)	Priorita (váha)	Percentá (%)	Priorita (váha)
1	1	19	4	37	7
2	1	20	4	38	7
3	1	21	4	39	7
4	1	22	4	40	7
5	1	23	4	41	7
6	1	24	4	42	7
7	2	25	5	43	8
8	2	26	5	44	8
9	2	27	5	45	8
10	2	28	5	46	8
11	2	29	5	47	8
12	2	30	5	48	8
13	3	31	6	49	9
14	3	32	6	50	9
15	3	33	6	51	9
16	3	34	6	52	9
17	3	35	6	53	9
18	3	36	6	54	9

Z vyššie uvedenej Tabuľky č. 18 boli vybrané školenia, ktoré boli na základe záujmu zamestnancov hodnotené respondentmi od 13% vyššie. Z toho dôvodu došlo k zníženiu tém školení z 25 na 23. V Tabuľke č. 21 je však zobrazený pôvodný zoznam vrátane vyradených tém školení.

Ďalším krokom bolo definovanie charakteristík produktu – v našom prípade definovanie (výber) dostupných vzdelávacích organizácií, ktoré pôsobia v oblasti pôsobenia spoločnosti Entry Engineering s.r.o. Za účelom utajenia sú vzdelávacie

organizácie označené od A1 do A6. Tieto organizácie boli vybrané na základe výberu vid'. nasledujúce dva odstavce a sú doplnené do oblasti AKO? do stropu „Domu kvality“ .

Z dôvodu nedostatku času a toho, že vybraná spoločnosť nedisponovala kompetentným pracovníkom, ktorý by sa výberovým konaním venoval, neprebíhal výber vzdelávacích organizácií skutočným výberovým konaním (ktorý má presne definované postupy a pravidlá). Vzdelávacie organizácie boli vybrané a vyhodnotené na základe dostupných informácií uvedených na internetových stránkach vzdelávacích organizácií.

V nižšie uvedenej Tabuľke č. 19 je zobrazený zoznam vybraných vzdelávacích organizácií A1-A6 s prihliadnutím na ponúkané množstvo kurzov, ktoré spĺňajú požadované podmienky (obsah kurzu a cieľ kurzu).

*Tabuľka č. 19: Vybrané vzdelávacie organizácie a ich charakteristiky*

<b>Vzdelávacia organizácia</b>	<b>Cieľ a obsah kurzu</b>	<b>Ponúkané množstvo kurzov</b>
<b>A1</b>	Vyhovuje	19
<b>A2</b>	Vyhovuje	35
<b>A3</b>	Vyhovuje	267
<b>A4</b>	Vyhovuje	208
<b>A5</b>	Vyhovuje	12
<b>A6</b>	Vyhovuje	48

Ako tretí krok v aplikácii QFD metódy je porovnanie vzájomných vzťahov medzi požiadavkami zákazníkov (zamestnancov) a znakmi produktu – vybranými vzdelávacími organizáciami. Toto porovnanie je aplikované pomocou číselného hodnotenia zobrazeného v Tabuľke č. 20, ktoré určuje do akej miery zahŕňa vybraná vzdelávacia organizácia vo svojich kurzoch témy školení, ktoré preferujú zamestnanci spoločnosti Entry Engineering s.r.o. Hodnotenie bolo definované na základe toho, či má daná vzdelávacia organizácia v rámci svojich kurzov presne definované školenie podľa požiadaviek spoločnosti Entry Engineering s.r.o., alebo je téma školení len súčasťou kapitoly vybraného kurzu poprípade daným typom školenia vzdelávacia organizácia v rámci svojej ponuky vôbec nedisponuje.

*Tabuľka č. 20: Číselné hodnotenie miery implementácie daného školenia vo vzdelávacej organizácii*

<b>1</b>	Žiadna	nie je zahrnuté
<b>3</b>	Stredná	zahrnuté v kapitole
<b>9</b>	Silná	zahrnuté v ponuke

Na základe vyššie uvedených krokov vznikla korelačná matica tzv. „Dom kvality“, zobrazený v Tabuľke č. 21. Pre účely definovania vhodnej vzdelávacej organizácie pre daný druh školenia postačuje pre vyhodnotenie jadro domu kvality, ostatné časti „Domu kvality“ nie je potrebné vyhodnocovať.

Tabuľka č. 21: „Dom kvality“ založený na výbere vhodnej vzdelávacej organizácie pre daný druh školenia

Vzťah medzi charakteristikami												
AKO? (Charakteristiky produktu)												
Vzťah medzi požiadavkami zákazníka (ČO?) a znakmi kvality (AKO?)												
TÉMY ŠKOLENÍ		Vyhodnotenie (%)	Priorita	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Spoločnosť Entry Engineering s.r.o. pôvodná ponuka		
ČO? (Požiadavky zákazníkov)	Soft skills školenia	1A	Znalosť komunikácie I.,II.	31%	6	3	1	3	1	1	9	9
		2A	Vyjednávanie a argumentácia	42%	7	3	1	3	3	1	3	9
		3A	Efektivita a výkonnosť v práci	33%	6	1	1	1	3	1	3	3
		4A	Zvládanie záťaže a kritických situácií	36%	6	1	1	1	1	1	3	9
		5A	Suverénne vystupovanie pred kritickým publikom	52%	9	3	1	9	1	1	3	1
		6A	Umenie sebavedomej prezentácie	54%	9	3	1	9	9	1	9	3
		7A	Asertívne jednanie a schopnosť prijímať kritiku	36%	6	3	1	1	3	1	3	3
		8A	Tímová práca a tímové riešenie problémov	37%	7	1	1	3	3	1	9	1
		9A	Rozvoj a vedenie tímu k spoločnému úspechu	42%	7	3	1	9	3	1	3	1
		10A	Rozpoznajte manipuláciu a naučte sa proti nej brániť	42%	7	1	1	9	1	1	1	1
	Hard skills školenia	1B	Stratégia riadenia kvality	16%	3	1	9	1	3	1	1	1
		2B	Metódy na prevenciu chýb vo výrobe	12%	2	1	9	9	1	1	1	1
		3B	Elektrovozy a elektromobilita	43%	8	1	9	1	1	3	1	1
		4B	Tréning bezpečnej jazdy	42%	7	1	9	1	1	3	1	1
		5B	Zásady práce pod napätím pre e-mobilitu	22%	4	1	9	1	1	1	1	3
		6B	Obsluha automobilových zdvihákov	3%	1	1	9	1	1	1	1	1
		7B	Školenie vyhlášky 50/1978 Zb.	16%	3	1	1	1	1	1	1	9
		8B	Práca v systémoch KPM, KVS, TI-Syncro, SAP, TESOP a iné	40%	7	1	9	1	1	1	1	1
		9B	Ako sa zorientovať v oblasti testovania systémov vo voze	18%	3	1	9	1	1	1	1	1
		10B	Catia V5	31%	6	1	9	1	1	1	1	9
		11B	Riadenie projektu I., II.	43%	8	1	1	3	1	1	3	9
		12B	Asistenčné systémy vo voze	37%	7	1	9	1	1	1	1	1
		13B	Aktuálne trendy v rámci vývoja vozu – podvozky a motory	42%	7	1	9	1	1	1	1	1
		14B	Optické simulácie a svetelné systémy vo voze	19%	4	1	9	1	1	1	1	1
		15B	Microsoft Excel 2016 nielen pre ekonómov	36%	6	1	1	1	1	1	1	9

## Optimalizácia školení – súhrn výsledkov získaných pomocou metódy QFD

V Tabuľke č. 21 je zoznam a percentuálne vyhodnotenie záujmu o vybrané školenia v rámci firemného vzdelávania v spoločnosti Entry Engineering s.r.o. Na základe tejto tabuľky je zreteľné, o ktoré školenia majú zamestnanci primárny záujem a v prípade, že spoločnosť tieto školenia nezaistuje, môže jej tento „Dom kvality“ dopomôcť k správne nastaveniu vzdelávacích aktivít vo vybraných vzdelávacích organizáciách.

Na základe použitia metódy QFD boli dosiahnuté nižšie uvedené výsledky:

- Stĺpec „Spoločnosť Entry Engineering s.r.o. pôvodná ponuka“ poukazuje na to, ako spoločnosť reaguje na aktuálny záujem zamestnancov vzdelávať sa v daných typoch školení. Hodnotenie číslom 9 poukazuje na to, že je spoločnosť schopná školenie aktuálne zabezpečiť v rámci svojich kompetencií. Zvýraznené hodnoty poukazujú na to, ktoré oblasti (školenia) je treba zaistiť v rámci outsourcingu u konkrétnej vzdelávacej organizácie.
- V prípade že v stĺpcoch A1-A6 figuruje číslo 9, znamená to, že daná vzdelávacia organizácia je plne kompetentná na zaškolenie zamestnancov spoločnosti. Pokiaľ v riadku u konkrétneho školenia v rámci vzdelávacích spoločností nefiguruje číslo 9, ale 3 alebo 1, musí spoločnosť Entry Engineering s.r.o. školenie pripraviť pod **vlastným vedením**.

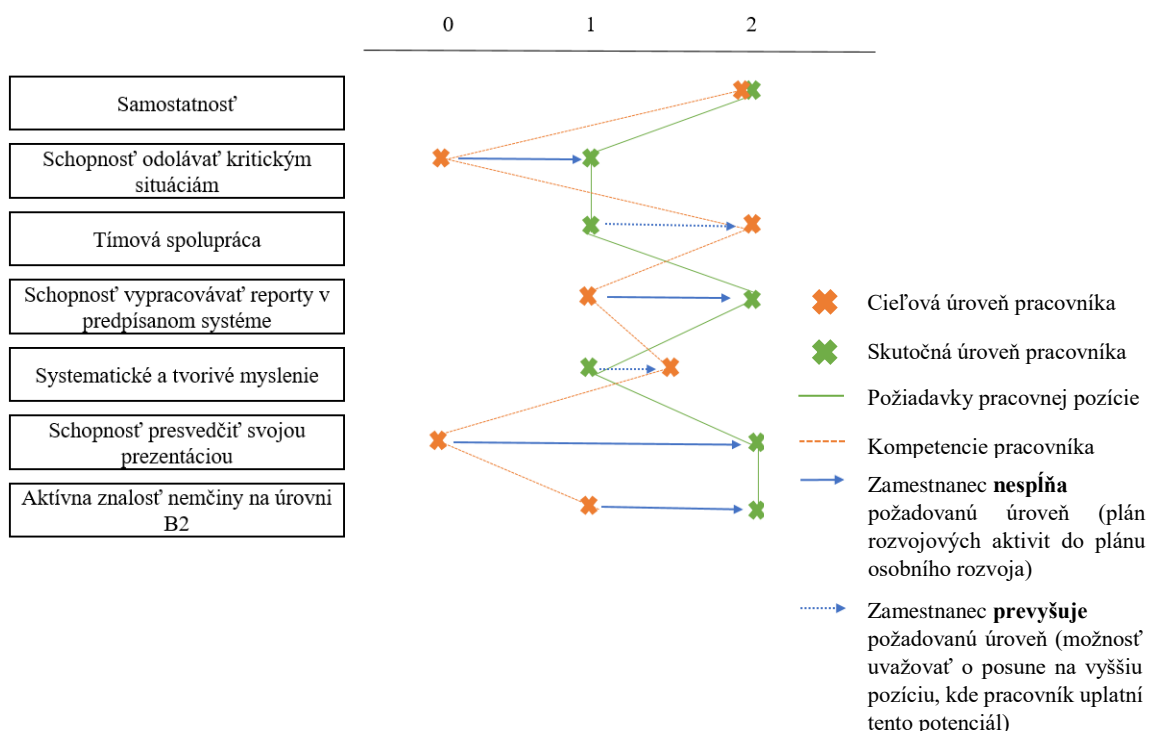
Z Tabuľky č. 21 môžeme usúdiť, že spoločnosť Entry Engineering s.r.o. je aktuálne schopná zaistiť 7 z 25 uvedených školení. Ide o školenie Znalosť komunikácie I., II., Vyjednávanie a komunikácia, Zvládanie záťaže a kritických situácií, Školenie vyhlášky 50/1978 Zb., Catia V5, Asistenčné systémy vo voze a Microsoft Excel 2016 nielen pre ekonómov. Najžiadanejšou vzdelávacou akciou z oblasti soft skills je pre zamestnancov, ktorí na dotazník odpovedali, školenie Umenie sebavedomej prezentácie a Suverénne vystupovanie pred kritickým publikom. Z technicky zameraných školení je to školenie Elektrovozy a elektromobilita a Vedenie projektu I., II.

Najsilnejšie zastúpenou vzdelávacou organizáciou, ktorá je schopná poskytnúť prevažnú časť školení, ktorými vybraná spoločnosť nedisponuje a nie je schopná aktuálne zaistiť, je organizácia A2, ktorá disponuje 12 požadovanými školeniami. Spoločnosť Entry

Engineering s.r.o. by mohla na základe výsledkov z Tabuľky č. 21 považovať nad zaistením spolupráce nielen so vzdelávacou organizáciou A2, ktorá by bola schopná prevažnú časť vzdelávacích aktivít realizovať.

## Návrh novej koncepcie plánu osobného rozvoja v oblasti vzdelávania

Prvým a najdôležitejším krokom pri tvorbe plánu osobného rozvoja je vytvorenie **popisu pracovných miest** v rámci celej firmy, na základe ktorého je možné porovnávať kompetencie prijatého pracovníka a požiadavky pracovnej pozície. Na základe tohto porovnania je možné vypracovať plán osobného rozvoja pre dosiahnutie požadovaných cieľov. Pre názornejšiu predstavu som vytvorila príklad (Obrázok č. 13) popisu pracovného miesta na pozíciu projektového vedúceho, ktorý porovnáva popis pracovného miesta a znalosti fiktívneho kandidáta.

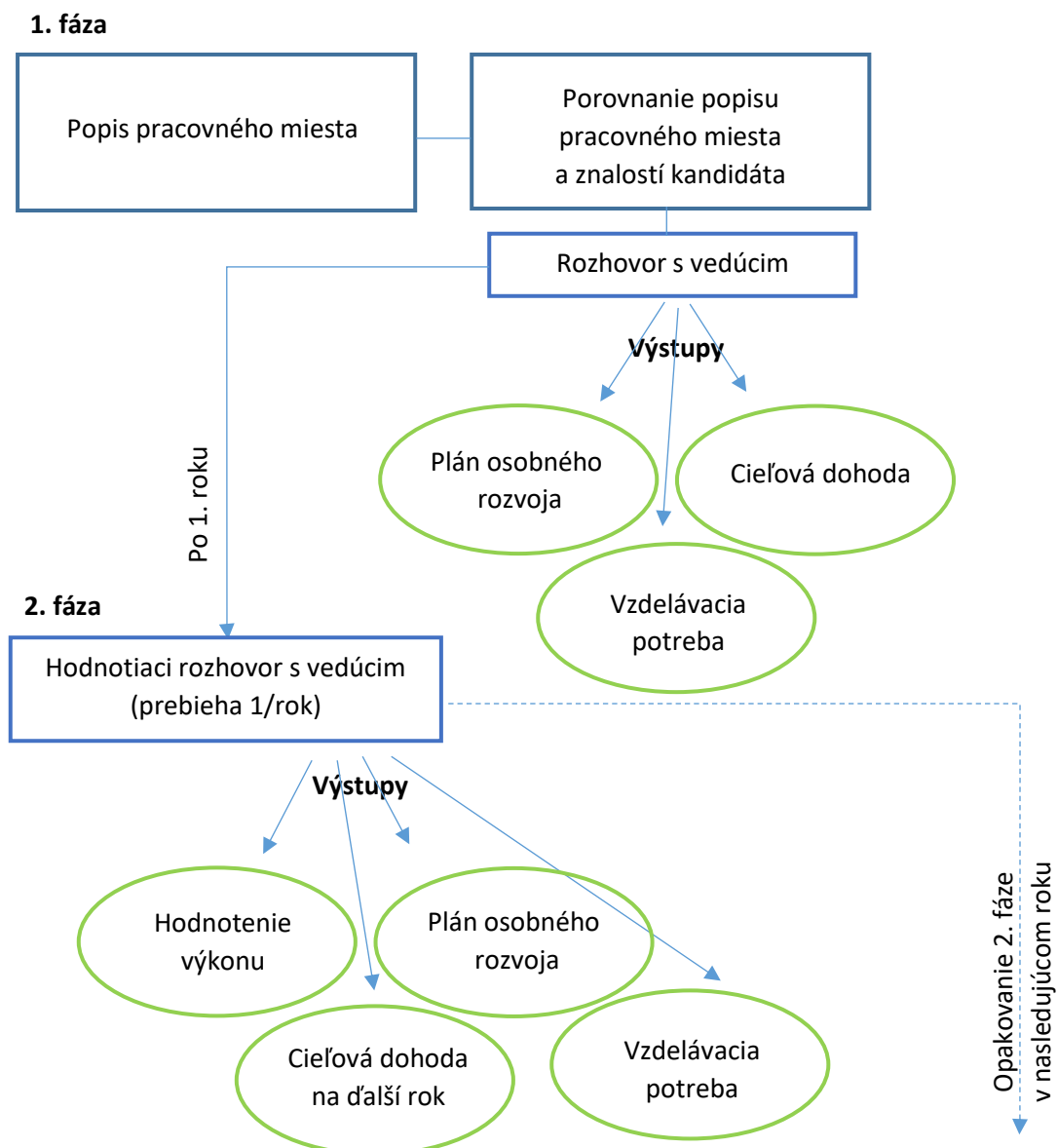


Obrázok č. 13: Porovnanie popisu pracovného miesta a znalostí kandidáta

Najúčinnejším prostriedkom ako tvoriť plány osobného rozvoja je podľa môjho názoru **hodnotiaci rozhovor s vedúcim**, pomocou ktorého si vedúci zamestnanec a pracovník určia na základe popisu pracovného miesta a znalostí pracovníka splniteľné

ciele a spíše sa cieľová dohoda. Hodnotiace rozhovory prebiehajú spravidla v ročných intervaloch a pri nasledujúcom hodnotiacom pohovore sa zhodnotí uplynulý rok a ciele, ktoré boli definované prostredníctvom spomínanej cieľovej dohody. Vďaka tomuto systému hodnotenia je možné jednoduchšie hodnotiť výkonnosť pracovníka. Vo veľkej miere napomáha i pri motivácii pracovníka zlepšovať sa v rámci svojej pracovnej pozície a poprípade získať lepšie finančné ohodnotenie a benefity v nasledujúcom období. Ďalším výstupom rozhovoru s vedúcim je zároveň i zoznam vzdelávacích potrieb daného pracovníka.

V dôsledku vyššie uvedeného popisu navrhujem spoločnosti Entry Engineering s.r.o. aplikovať proces riadenia ľudských zdrojov so zameraním na osobný rozvoj jej zamestnancov nasledovne:





Cieľom tejto diplomovej práce je na základe experimentálne zistených výsledkov navrhnúť novú koncepciu plánu osobného rozvoja v oblasti vzdelávania za použitia metódy QFD. Metóda QFD slúži ako nástroj, vďaka ktorému je možné dosiahnuť optimálneho rozhodnutia medzi požiadavkami zákazníka a technickými požiadavkami pri inovácii alebo vývoji nového produktu. Výsledkom použitia metódy QFD je to, že sa navrhne na prvýkrát to, čo zákazníci (v našom prípade zamestnanci) požadujú.

Z vyššie uvedeného dôvodu som vytvorila Tabuľky č. 22, 23 a 24. V tabuľkách sú zohľadnené výsledky získané pomocou spomínanej metódy QFD a zároveň výsledky získané prostredníctvom dotazníka, v ktorom boli definované preferované školenia zamestnancami firmy Entry Engineering s.r.o. Z dôvodu požiadaviek zo strany spoločnosti Entry Engineering s.r.o. sa v tabuľkách berú v úvahu i školenia preferované a vybrané spoločnosťou pre konkrétne pracovné oblasti.

Tabuľka č. 22: Povinné školenia pre všetky pracovné oblasti

Povinné školenia pre všetky pracovné oblasti		
Typ školenia	Forma	Vzdelávacia organizácia
BOZP	e- learning	EE
Požiarna ochrana		
Školenie vodičov	1 deň	EE
Pravidlá IT	e- learning	EE
Protikorupčné školenie		

Tabuľka č. 22 obsahuje povinné školenia pre všetky pracovné oblasti, ktoré boli navrhnuté mimo zohľadnenia optimalizácie školení prostredníctvom metódy QFD a to z nižšie uvedeného hľadiska.

Prvé tri školenia (BOZP, požiarna ochrana, školenie vodičov) sú zo zákona povinné, preto ich musia absolvovať všetci pracovníci pôsobiaci v spoločnosti Entry Engineering s.r.o. Ďalšie zmienené školenia (pravidlá IT, protikorupčné školenie) navrhujem zimplementovať do povinnej absolvovaných školení, pretože spoločnosť Entry Engineering s.r.o. pracuje s citlivými dátami zákazníka a je dôležité, aby sa tieto dáta nedostali do rúk konkurencie alebo nekompetentných ľudí. S tým úzko súvisí i fakt, že tajné dáta sú častokrát preferované a žiadané napr. zo strany novinárov a tí sú schopní pre tieto informácie konať i na hranici zákona.

Ďalším prínosným krokom a zároveň mojím odporúčením je zaviesť v spoločnosti Entry Engineering s.r.o. elektronický prihlasovací systém a novú formu vzdelávania prostredníctvom **e - learningu**. V Tabuľkách č. 22, 23 a 24 je táto forma vzdelávania vyznačená v stĺpci „Forma“. Zavedenie e - learningového vzdelávania sa vyplatí nielen z ekonomického, ale i organizačného hľadiska (nie je potrebné vybrané školenia neustále organizovať pre nových zamestnancov zo strany personálneho oddelenia).

Rozdelenie školení na povinné a doporučené sú navrhnuté s prihliadnutím na dôležitosť daných školení v rámci vybranej pracovnej oblasti. Dĺžka vybraných školení bola definovaná na základe daného školenia a preberanej problematiky. Čo sa týka jazykového vzdelávania, bolo vyprofilované spoločnosťou Entry Engineering s.r.o. ako povinné pre všetky pracovné oblasti.

V nižšie uvedenom popise je zadané farebné rozdelenie, ktoré je použité v Tabuľkách č. 22, 23 a 24.

#### **Stĺpec „vzdelávacia organizácia“:**

- **Zelená farba** – poukazuje na školenia, ktoré je spoločnosť Entry Engineering s.r.o. schopná aktuálne zaistiť v rámci svojich kompetencií. Toto tvrdenie je podložené výsledkami získaných z optimalizácie školení za použitia metódy QFD.
- **Červená farba** – touto farbou sú zvýraznené školenia, ktoré musí spoločnosť Entry Engineering s.r.o. pripraviť pod **vlastným vedením** z dôvodu, že žiadna zo 6 vybraných vzdelávacích organizácií nie je schopná konkrétny typ školenia po obsahovej stránke zaistiť (viď. výsledky optimalizácie školení vyhodnotené prostredníctvom metódy QFD).
- **Biela farba** – tieto školenia by mali byť zaistené v rámci outsourcingu v konkrétnej vzdelávacej organizácii, ktorá bola vyhodnotená ako najvhodnejšia prostredníctvom metódy QFD.

#### **Stĺpec „Typ školenia“:**

- **Oranžová farba** – školenia, ktoré sú preferované pre cieľovú skupinu zo strany firmy Entry Engineering s.r.o.

- **Zelená farba** – školenia, ktoré sú preferované respondentmi – zamestnancami spoločnosti. Do finálneho návrhu novej koncepcie plánu osobného rozvoja v oblasti vzdelávania boli vybrané školenia preferované respondentmi danej pracovnej oblasti hodnotené 50% a vyšším hodnotením.

Tabuľka č. 23: Povinné špecifické školenia podľa pracovnej oblasti

Povinné špecifické školenia podľa pracovnej oblasti				
Cieľová skupina	Označenie	Typ školenia	Forma	Vzdelávacia organizácia
Administratívny pracovník	1A	Znalosť komunikácie I., II.	2 dni	EE
	3A	Efektivita a výkonnosť v práci	1 deň	EE
	4A	Zvládanie záťaže a kritických situácií	2 dni	EE
	15B	Microsoft Excel 2016 nielen pre ekonómov	e-learning	EE
		Jazyková príprava		Jazyková škola
Tester	5A	Suverénne vystupovanie pred kritickým publikom	2 dni	A3
	3B	Elektrovozy a elektromobilita	1 deň	A2
	5B	Zásady práce pod napätím pre e-mobilitu	e-learning	EE
	7B	Školenie vyhlášky 50/1978 Zb.	1 deň	EE
	12B	Asistenčné systémy vo voze	1 deň	A2
		Jazyková príprava		Jazyková škola
Špecialista vývoja	5A	Suverénne vystupovanie pred kritickým publikom	2 dni	A3
	6A	Umenie sebavedomej prezentácie	2 dni	A3/A4/A6
	3B	Elektrovozy a elektromobilita	1 deň	A2
	5B	Zásady práce pod napätím pre e-mobilitu	e-learning	EE
	7B	Školenie vyhlášky 50/1978 Zb.	1 deň	EE
		Jazyková príprava		Jazyková škola
Projektový vedúci	4A	Zvládanie záťaže a kritických situácií	2 dni	EE
	5A	Suverénne vystupovanie pred kritickým publikom	2 dni	A3
	6A	Umenie sebavedomej prezentácie	2 dni	A3/A4/A6
	9A	Rozvoj a vedenie tímu k spoločnému úspechu	2 dni	A3
	8B	Práca v systémoch KPM, KVS, TI-Syncro, SAP, TESOP a iné	e-learning	EE
	11B	Riadenie projektu I., II.	1 deň	EE
		Jazyková príprava		Jazyková škola
Kordinátor	2A	Vyjednávanie a argumentácia	2 dni	EE
	3A	Efektivita a výkonnosť v práci	2 dni	EE
	4A	Zvládanie záťaže a kritických situácií	2 dni	EE
	9A	Rozvoj a vedenie tímu k spoločnému úspechu	2 dni	A3
	10A	Rozpoznajte manipuláciu a naučte sa proti nej brániť	1 deň	A3
	11B	Riadenie projektu I., II.	1 deň	EE
		Jazyková príprava		Jazyková škola

Ako si môžeme všimnúť v podkapitole „Aplikácia metódy QFD pre optimalizáciu školení vo vybranej spoločnosti“, najideálnejším riešením pre školenie 5B a 8B bolo vybrať práve vzdelávaciu organizáciu A2. Tieto školenia boli však po konzultácii s firmou finálne vybrané ako vhodné vzdelávacie akcie prostredníctvom e - learningu. V Tabuľke č. 23 je preto zaznamenané, že zostavenie a príprava školení musia byť vytvorené pod vlastným vedením spoločnosti.

Tabuľka č. 24: Doporučené špecifické školenia podľa pracovnej oblasti

Doporučené špecifické školenia podľa pracovnej oblasti				
Cieľová skupina	Označenie	Typ školenia	Forma	Vzdelávacia organizácia
Administratívny pracovník	6A	Umenie sebavedomej prezentácie	2 dni	A3/A4/A6
	4B	Tréning bezpečnej jazdy	1 deň	A2
Tester	6A	Umenie sebavedomej prezentácie	2 dni	A3/A4/A6
	8A	Tímová práca a tímové riešenie problémov	2 dni	A6
	4B	Tréning bezpečnej jazdy	1 deň	A2
	9B	Ako sa zorientovať v oblasti testovania systémov vo voze	2 dni	A2
Špecialista vývoja	1A	Znalosť komunikácie I.,II.	2 dni	EE
	2A	Vyjednávanie a argumentácia	2 dni	EE
	3A	Efektivita a výkonnosť v práci	1 deň	EE
	8A	Tímová práca a tímové riešenie problémov	2 dni	A6
	10B	Catia V5	2 dni	EE
	12B	Optické simulácie a svetelné systémy vo voze	2 dni	A2
	13B	Aktuálne trendy v rámci vývoja vozu – podvozky a motory	1 deň	A2
Projektový vedúci	1A	Znalosť komunikácie I.,II.	2 dni	EE
	2A	Vyjednávanie a argumentácia	2 dni	EE
	3A	Efektivita a výkonnosť v práci	1 deň	EE
Kordinátor	1A	Znalosť komunikácie I.,II.	2 dni	EE
	5A	Suverénne vystupovanie pred kritickým publikom	2 dni	A3
	6A	Umenie sebavedomej prezentácie	2 dni	A3/A4/A6
	7A	Asertívne jednanie a schopnosť prijímať kritiku	2 dni	EE
	8A	Tímová práca a tímové riešenie problémov	2 dni	A6
	3B	Elektrovozy a elektromobilita	1 deň	A3

V závere práce by som chcela zhrnúť vyššie uvedený návrh novej koncepcie plánu osobného rozvoja v oblasti vzdelávania za použitia metódy QFD. Návrh vid'. Tabuľky 22, 23 a 24 obsahujú odporúčania, na ktoré školenia sa musí spoločnosť Entry Engineering s.r.o. zamerať a vytvoriť vhodné podmienky na zaškolenie a dlhodobé vzdelávanie svojich pracovníkov. Tabuľky č. 22, 23 a 24 upozorňujú na to (zeleno vyznačené bunky v stĺpci „Typ školenia“), aké školenia sú preferované zamestnancami

v daných pracovných oblastiach. Červeno zvýraznené bunky v stĺpci „Vzdelávacia organizácia“ hovoria o potrebe firmy zainvestovať do vyškolenia vlastných školiťov z rady zamestnancov, ktorí sa stanú špecialistami v rámci daného školenia. Biele bunky v stĺpci „Vzdelávacia organizácia“ definujú navrhnuté vzdelávacie organizácie, ktoré sú schopné prevažnú časť vzdelávacích akcií zaistiť. Preto je zo strany firmy Entry Engineering s.r.o. vhodné považovať o vzájomnej spolupráci. Z dôvodu splnenia požiadaviek zo strany spoločnosti sú v tabuľkách zohľadnené i školenia preferované a vybrané firmou Entry Engineering s.r.o. ako kľúčové (oranžovo zvýraznené v stĺpci „Typ školenia“).

Verím, že využitie metódy QFD – „Dom kvality“ a súčasne vyššie uvedený návrh dopomôže spoločnosti Entry Engineering s.r.o. k efektívnejšej tvorbe vzdelávacích procesov a nastavaniu vhodného systému riadenia ľudských zdrojov v oblasti vzdelávania svojich zamestnancov.

## ZÁVER

Cieľom tejto diplomovej práce bolo vytvoriť návrh novej koncepcie plánu osobného rozvoja v oblasti vzdelávania za použitia metódy QFD. Prostredníctvom marketingového prieskumu boli zistené názory a požiadavky zo strany zamestnancov v oblasti vzdelávania. Bol vyhodnotený záujem o navrhnuté školenia. Najviac preferovanými školeniami naprieč všetkými pracovnými oblasťami boli Umenie sebavedomej prezentácie (54%), Suverénne vystupovanie pred kritickým publikom (52%), Elektrovozy a elektromobilita (43%) a Riadenie projektu I., II. (43%).

Aplikáciou metódy MVA bola vyhodnotená kvalita dodávaných vzdelávacích programov, bol zistený dopad zvoleného vzdelávacieho programu na aktuálny systém riadenia ĽZ v spoločnosti Entry Engineering s.r.o. Vďaka tejto metóde boli zistené slabé stránky, a to že vybraná spoločnosť má nemalé nedostatky v oblasti aktuálneho systému vzdelávania a prihlasovania sa na školenia, čo je doporučené napraviť systémovejším a premyslenejším prístupom zo strany vedenia. Zároveň veľká časť respondentov zhodnotila, že motivácia je vhodným nástrojom ako kariérne rásť. Preto je doporučené zo strany spoločnosti uvažovať nad motiváciou svojich pracovníkov, pretože doposiaľ v spoločnosti neprebíha definovanie osobných cieľov ako vhodný nástroj pre motivačný program.

Návrh novej koncepcie plánu osobného rozvoja v oblasti vzdelávania bol vytvorený pomocou metódy QFD. Ide o optimalizáciu školení, z ktorej vyplynuli kurzy preferované zamestnancami spoločnosti a výber vzdelávacej organizácie. Bolo zistené, že spoločnosť Entry Engineering s.ro. aktuálne neposkytuje pre svojich zamestnancov všetky pre nich preferované vzdelávacie kurzy. Vďaka metóde boli definované 2 možné riešenia – firma by mala dané školenie zaistiť pod vlastným vedením alebo pomocou navrhnutých vzdelávacích organizácií. Na školenia nutné pripraviť pod vlastným vedením by mala vyškoliť vlastných školiteľov, ktorí sa stanú odborníkmi na danú problematiku.

Na základe použitých metód bol zostavený nový systém riadenia ĽZ a nová ponuka vzdelávacích kurzov, ktorá bude spĺňať požiadavky zamestnancov a taktiež technické požiadavky zo strany spoločnosti. V rámci optimalizácie vzdelávania bolo doporučené zavedenie elektronického prihlasovania na školenia a zároveň zavedenie e - learningu, ktorý dopomôže k vyššej efektívite procesu učenia.

## ZDROJE

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 6. vydání. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145
- [2] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3
- [3] ROSTÍK, Vít. *Řízení lidských zdrojů jako neodílná součást managementu kvality*. Zlín, 2013. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Ing. Petr Briš, CSc.
- [4] JANIŠOVÁ, Dana; KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Lilia; SRCHOVÁ, Marcela. Řízení a měření výkonnosti v oblasti personálního controllingu. In: *Přemyselné inženýrstvo, 2007*. Košice: Technická univerzita, 2007. ISBN: 978-80-8073-895-2
- [6] *Hodnocení zaměstnanců*. [Online]. Brno: Fakulta informatiky Masarykovy univerzity [cit. 2017-12-21]. Dostupné z:  
[https://is.muni.cz/el/1456/podzim2004/C\\_KHRLIZ/Hodnocen\\_zamstnanc.pdf](https://is.muni.cz/el/1456/podzim2004/C_KHRLIZ/Hodnocen_zamstnanc.pdf)
- [7] STÝBLO, Jiří. *Hodnocení výkonnosti zaměstnanců a jeho souvislosti v praxi*. [Online]. 2011 [cit. 2017-12-21]. Dostupné z:  
<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d34068v43545-hodnoceni-vykonnosti-zamestnancu-a-jeho-souvislosti-v-praxi/>
- [8] Kvalifikace (osobní). [www.wikipedia.cz](http://www.wikipedia.cz). [Online]. 2017 [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Kvalifikace\\_\(osobn%C3%AD\)](https://cs.wikipedia.org/wiki/Kvalifikace_(osobn%C3%AD))
- [9] VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: Manažer*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024719047.
- [10] Qaulity Function Deployment (QFD). In: *Efektivní výroba*. [Online]. 2008 [cit. 2018-08-11]. Dostupný z: [https://www.dashofer.cz/download/ukazky/ev/129\\_4\\_4\\_2.pdf](https://www.dashofer.cz/download/ukazky/ev/129_4_4_2.pdf)

- [11] SIMČINOVÁ, Jana. *Aplikace moderních nástrojů řízení v systému školení kvality*. Liberec, 2010. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci. Vedoucí práce Ing. Vladimír Bajzík
- [12] *Human Resource Management*. [Online][cit. 2018-08-11]. Dostupné z: <http://www.whatishumanresource.com/human-resource-management>



## ZOZNAM PRÍLOH

**PRÍLOHA Č. 1:** Rozdelenie štandardu ISO 9001

**PRÍLOHA Č. 2:** Organizačná štruktúra spoločnosti Entry Engineering s.r.o.

**PRÍLOHA Č. 3:** Rozdelenie osobohodín spolufinancované Európskym sociálnym fondom – Operačný program Zamestnanosť

**PRÍLOHA Č. 4:** Prieskum, ktorého témou je zistenie záujmu o ponúkané školenia a kvalita aktuálneho systému vzdelávania v spoločnosti

- Dotazník

**PRÍLOHA Č. 5:** Výsledky prieskumu, ktorého témou je zistenie záujmu o ponúkané školenia a kvalita aktuálneho systému vzdelávania v spoločnosti

- Vyhodnotenie dotazníka

**PRÍLOHA Č. 1:**  
**Rozdelenie štandardu ISO 9001**

## **Výroba [3]**

1. Riadenie výroby obvykle rieši tieto okruhy tém:
  - Operatívne riadenie výroby (výrobného procesu)
  - Plánovanie výroby
  - Organizácia výroby
  - Produkčné portfólio a jeho štruktúra
  - Produktová stratégia
2. Metódy riadenia a plánovania výroby sú:
  - ABC-D, BOA, CIM, CRP, DBR, JIT, MRP, MRP II, ERP, KANBAN, FIFO, FEFO, HIFO, LIFO, Lean Production

## **Poskytovanie služieb [3]**

1. Štandardy a rámce v oblasti riadenia služieb sú:
  - CorSet Framework
  - ITIL
  - ITSM (IT Service Management)
  - SSME (Service Science, Management and Engineering)
2. Štandardy a normy v oblasti riadenia služieb:
  - ISO 20000 – Systém managementu služieb ICT
  - BS 15000

## **Marketing, predaj a vzťahy so zákazníkmi [3]**

1. Marketing a predaj zahŕňa niekoľko rôznych skupín procesov, ako sú:
  - Prieskum a analýza trhu
  - Marketingový prieskum
  - Marketing a propagácia
  - Riadenie značky (Brand Management)
  - Predaj
  - Riadenie vzťahov so zákazníkmi
  - Starostlivosť o zákazníkov
2. Metódy marketingového riadenia sú:

- 5K (Total Loyalty Marketing), Branding, Blue Ocean Strategy, Holistická marketingová koncepcia, Koncepcia marketingových činností (podnikateľská koncepcia), Marketingová koncepcia, Marketingová stratégia, Marketingový mix-4C, Marketingový-4P (McCarthy), Positioning, Predajná koncepcia, Riadenie vzťahov so zákazníkmi (CRM), Riadenie značky, PR (Public relations), Segmentácia trhu, Targeting, Total Loyalty Marketing (Schüllerová a Fuchs), Výrobová koncepcia, Výrobná koncepcia, Webový marketingový mix-4s (Constantinides), word of Mouth Marketing (WOMM).

### **Management akosti [3]**

1. Všetky komplexné metódy a štandardy riadenia kvality pomáhajú organizáciám nastaviť celkový systém riadenia tak, aby sa zabránilo negatívnym javom (nekvalite, chybám, rizikám, nákladom), ktoré sa prejavujú vo výstupoch ich práce. Spoločným znakom je snaha o neustále sa zlepšovanie tak, ako ich popisujú cykly zlepšovania DMAIC alebo PDCA. [3]
2. Vnímanie pojmu kvality z pohľadu zákazníka je odlišné. V službách často nehrajú ceny takú rolu ako pri výrobkoch a kvalitu služieb zákazník posudzuje omnoho viac subjektívne než pri výrobkoch. Zákazník pociťuje nekvalitu veľmi bezprostredne, pretože kúpa nekvalitne zrealizovanej služby je rizikom zlyhania predmetu tejto služby. Z pohľadu organizácií je kvalita rovnako zásadná – organizácia môže v dôsledku nekvality svojich produktov alebo služieb prísť o zákazníkov alebo o podiel na trhu. [3]
3. Pozitívnym prejavom dobre zavedeného systému riadenia kvality je rastúca spokojnosť a lojalita zákazníkov [3]
4. Metódy riadenia a ďalšie analytické techniky v oblasti riadenia kvality sú spravidla sústredené na zvyšovanie kvality výsledného produktu, zníženie chybnosti a zlepšenie celkovej organizácie práce. [3]
5. Metódy riadenia kvality sú: [3]
  - APQP (Advanced Product Quality Planning), CAF, Demingov cyklus (PCDA), DMAIC, EFQM Excellence Model, Kaizen, Krúžky kvality, Lean, Poka-yoke, Six Sigma, TQM-Total Quality Management, Metoda 5S.

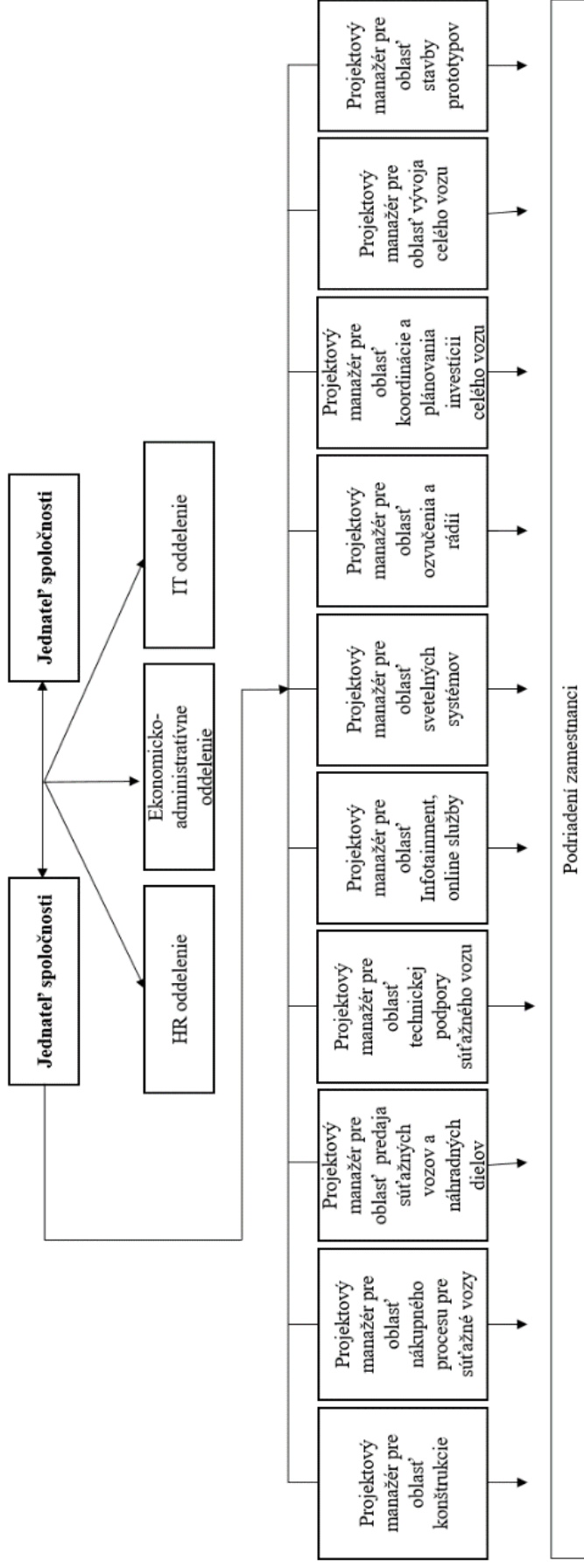
6. Štandardy a rámce v oblasti kvality: [3]

- ISO 9001 Systém managementu kvality, ISO/TS 10004:2010-Systém managementu kvality-Spokojnosť zákazníkov - Sprievodca monitorovaním a meraním, ISO 12485 – Zdravotnícke prostriedky – Systém managementu akosti – Požiadavky pre účely predpisov, ISO/TS 16949 – nový medzinárodný štandard systému managementu akosti v automobilovom priemysle, QS 9000, MSA (Measurement System Analysis), VDA (VDA 1-VDA 7) – nemecká norma kvality v automobilovom priemysle, VDA 6.1

Ďalšie ISO štandardy týkajúce sa systému riadenia procesu v organizácii sú: [3]

- ISO 10006, ISO 14000, ISO 20000, ISO 27000, ISO 19439, ISO/IEC 31000:2009, ČSN EN 15 221.

**PRÍLOHA Č. 2:**  
**Organizačná štruktúra spoločnosti Entry Engineering s.r.o.**



**PRÍLOHA Č. 3:**

**Rozdelenie osobohodín spolufinancované Európskym sociálnym  
fondom – Operačný program zamestnanosť**



<div> <div>CZ-ISCO – počet osobohodin</div> <div>Název aktivity</div> </div>	1 – Zákonodárci a řídící pracovníci	2 – Specialisté	3 – Techničtí pracovníci	4 – Úředníci	5 – Pracovníci ve službách	6 – Pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybnářství	7 – Řemeslníci a opraváři	8 – Obsluha strojů	9 – Pomocní a nekvalifikovaní
Obecné IT	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Specializované IT	0,0	128,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Měkké a manažerské dovednosti	674,0	1232,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Jazykové vzdělávání	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Technické a jiné odborné vzdělávání	0,0	0,0	1680,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Účetní, ekonomické a právní kurzy	0,0	0,0	0,0	128,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Interní lektor	0,0	0,0	240,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

**PRÍLOHA Č. 4:**  
**Prieskum, ktorého témou je zistenie záujmu o ponúkané**  
**školenia a kvalita aktuálneho systému vzdelávania**  
**v spoločnosti**

**DOTAZNÍK**

Vážená pani, vážený pane,  
obraciam sa na Vás s dotazníkom, ktorý mi dá možnosť poznať Váš záujem o ponúkané školenia a názor, poprípadе pripomienky ohľadom systému vzdelávania v spoločnosti. Dotazník je anonymný. Všetky dotazníky budú po zapracovaní vymazané. Výsledky tohoto prieskumu budú zverejnené len v mojej diplomovej práci.

Ďakujem Vám za Váš čas venovaný vyplnením tohto dotazníku.

Anna Mikolajová  
študentka TUL

Vyhovujúci variant, prosím, zaškrtnete. V otázkach, ktoré obsahujú i číselné hodnotenie, prosím hodnotte na stupnici 1-5: 1 – najnižšie hodnotenie, 5 – najvyššie hodnotenie

**1) Pracovná oblasť, v ktorej pracujete:**

☐ Technický vývoj ☐ Motorsport ☐ Pilotná hala ☐ Administratíva ☐ Ostatné

**2) Pracovná pozícia:**

☐ Administratívny pracovník ☐ Tester ☐ Špecialista ☐ Projektový vedúci ☐ Koordinátor

**3) Čo by bolo Vaším dôvodom k prihláseniu sa na školenie? (je možné zaškrtnúť i viac odpovedí)**

☐ Chcem si rozšíriť svoje odborné znalosti  
☐ Bol/a som požiadaný/a vedením  
☐ Prečo nevyužiť vzdelávanie, ktoré je financované firmou  
☐ Iný dôvod, uveďte prosím aký:

**4) Ako dlhý interval školenia by ste preferoval? (zvoľte len jednu odpoveď)**

☐ Na etapy/ bloky (napr. 2 hod/ týždeň)  
☐ Jednorázovo (1-2 dni)  
☐ Je mi to jedno

**5) V akú dobu by ste bol/a ochotný/á dokázať na školenie? (zvoľte len jednu odpoveď)**

☐ V pracovnej dobe  
☐ Mimo pracovnú dobu  
☐ Oboje

**6) Ako ste spokojný/á s aktuálnym systémom vzdelávania v spoločnosti? (napr. systém prihlasovania, rozsah tém školení)? Uveďte prosím svoju odpoveď (verbálne a zároveň číselným ohodnotením na stupnici 1-5: 1 – najnižšie hodnotenie, 5 – najvyššie hodnotenie).**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*Pokračujte prosím na druhej strane.*

**7) Myslíte si, že prístup k prihláseniu na školenie je prehľadný a prístupný všetkým zamestnancom?** (zvoľte len jednu odpoveď a zároveň číselne ohodnoťte na stupnici 1-5: 1 – najnižšie hodnotenie, 5 – najvyššie hodnotenie)

- ☐ Áno  
☐ Nie  
☐ Ešte som na školení nebol/neprihlasoval sa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**8) Ako vnímate dopad absolvovaného vzdelávacieho programu na Váš pracovný výkon? Bol vzdelávací kurz pre Vás prínosný?** (číselne ohodnoťte na stupnici 1-5: 1 – najnižšie hodnotenie, 5 – najvyššie hodnotenie)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**9) Uvítali by ste zavedenie elektronického prihlasovacieho systému na firemnom portáli?** (zvoľte len jednu odpoveď)

- ☐ Áno  
☐ Nie  
☐ Je mi to jedno

**10) Máte pocit, že je Vám venovaná dostatočná pozornosť v oblasti Vášho osobného rozvoja v rámci firemného vzdelávania?** (zvoľte len jednu odpoveď a zároveň číselne ohodnoťte na stupnici 1-5: 1 – najnižšie hodnotenie, 5 – najvyššie hodnotenie)

- ☐ Áno  
☐ Nie  
☐ Nezáleží mi na tom

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**11) Mali by ste záujem o nastavenie individuálneho vzdelávacieho plánu, ktorý by bol viac prispôsobený potrebám Vášho pracovného miesta?** (zvoľte len jednu odpoveď)

- ☐ Áno, uvítal/a by som viac špecifické školenia nastavené mojej pozícii „na mieru“  
☐ Nie  
☐ Nevadí mi zúčastniť sa na školení, ktoré nevyužijem v rámci mojej pracovnej pozície

*Pokračujte prosím na druhej strane.*

**12) Myslíte si, že definovanie osobných cieľov (nielen v oblasti vzdelávania) je vhodnou motiváciou ako kariérne rásť?** (zvoľte len jednu odpoveď a zároveň číselne ohodnoťte na stupnici 1-5: 1 – najnižšie hodnotenie, 5 – najvyššie hodnotenie)

- ☐ Áno  
☐ Nie

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*Pokračujte prosím na druhej strane.*

**13) Čo by Vás motivovalo k lepším výsledkom na pracovisku? (je možné zaškrtnúť i viac odpovedí)**

- ☐ Výška ohodnotenia, ktorá by sa odvíjala na základe môjho výkonu
- ☐ Lepšia atmosféra na pracovisku
- ☐ Iný dôvod, uveďte prosím aký:

**14) Boli by ste za rozdelenie školení na povinné a dobrovoľné, kde by každá odborná skupina zamestnancov spoločnosti mala v zozname povinných školení nastavené školenia, zamerané na oblasť, v ktorej pracujú? (zvoľte len jednu odpoveď)**

- ☐ Áno
- ☐ Nie
- ☐ Je mi to jedno

**15) Myslíte si, že zavedenie Hodnotiacich a motivačných rozhovorov medzi vedúcim a zamestnancom by Vás motivovalo k lepším výsledkom? (Výsledkom hodnotiaceho a motivačného rozhovoru by bol individuálny plán osobného rozvoja, ktorý by sa 1x ročne vyhodnocoval – Váš výkon za uplynulý rok, splnenie stanovených cieľov (odborných a vzdelávacích), na základe ktorých by sa odvíjalo i Vaše ohodnotenie). (zvoľte len jednu odpoveď)**

- ☐ Áno, motivovalo by ma to k lepším výsledkom
- ☐ Nemám záujem sa ďalej rozvíjať a vzdelávať
- ☐ Je mi to jedno

**16) Zaujímal by ma detailnejšie nasledujúce témy školení: (je možné zaškrtnúť i viac odpovedí)**

**„Soft skills“ školenia:**

- ☐ Znalosť komunikácie I.,II.
- ☐ Vyjednávanie a argumentácia
- ☐ Efektivita a výkonnosť v práci
- ☐ Zvládanie záťaže a kritických situácií
- ☐ Suverénne vystupovanie pred kritickým publikom
- ☐ Umenie sebavedomej prezentácie
- ☐ Asertívne jednanie a schopnosť prijímať kritiku
- ☐ Tímová práca a tímové riešenie problémov
- ☐ Rozvoj a vedenie tímu k spoločnému úspechu
- ☐ Rozpoznajte manipuláciu a naučte sa proti nej brániť.
- ☐ Iné, uveďte prosím aké:

*Pokračujte prosím na druhej strane.*

**Odborné školenia:**

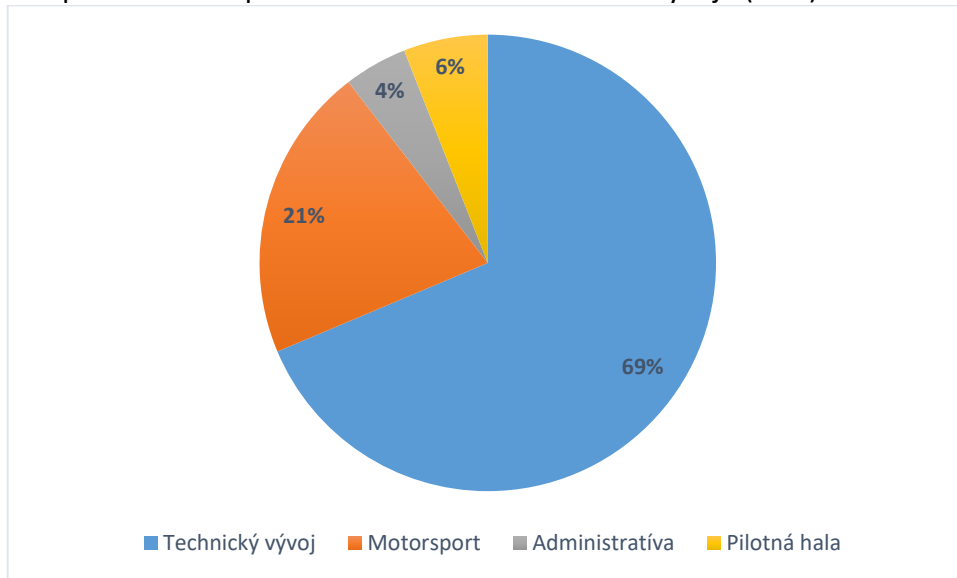
- ☐ Stratégia riadenia kvality
- ☐ Metódy na prevenciu chýb vo výrobe
- ☐ Elektrovozy a elektromobilita
- ☐ Tréning bezpečnej jazdy
- ☐ Zásady pod napätím pre e-mobilitu
- ☐ Obsluha automobilových zdvihákov
- ☐ Školenie vyhlášky 50/1978 Zb.
- ☐ Práca v systémoch KPM, KVS, TI-Syncro, SAP, TESOP a iné
- ☐ Ako se zorientovať v oblasti testovania systémov vo voze
- ☐ Catia V5
- ☐ Riadenie projektu I., II.
- ☐ Asistenčné systémy vo voze
- ☐ Aktuálne trendy v rámci vývoja vozu – podvozky a motory
- ☐ Optické simulácie a svetelné systémy vo voze
- ☐ Microsoft Excel 2016 nielen pre ekonómov
- ☐ Iné, uveďte prosím aké:

**PRÍLOHA Č. 5:**  
**Výsledky prieskumu, ktorého témou je zistenie záujmu**  
**o ponúkané školenia a kvalita aktuálneho systému vzdelávania**  
**v spoločnosti**

**VYHODNOTENIE DOTAZNÍKA**

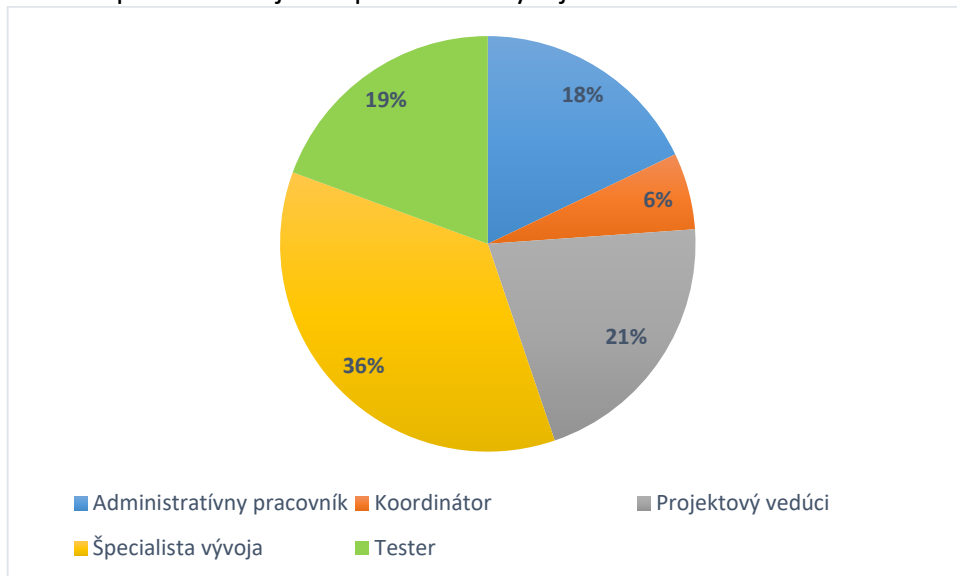
### 1) Pracovná oblasť, v ktorej pracujete:

Najviac respondentov odpovedalo z oblasti technického vývoja (69%).



### 2) Pracovná pozícia:

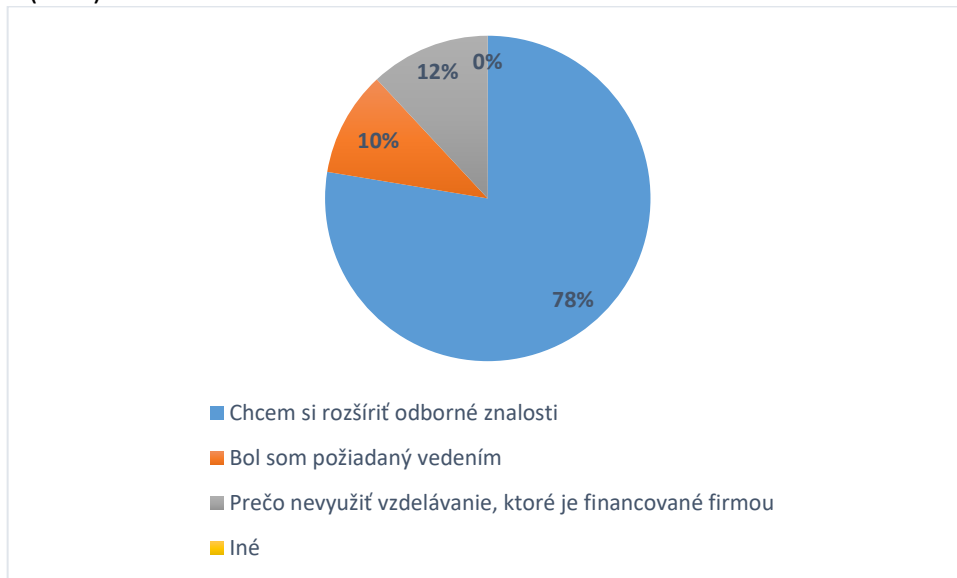
Na dotazník odpovedalo najviac špecialistov vývoja a to 36%.





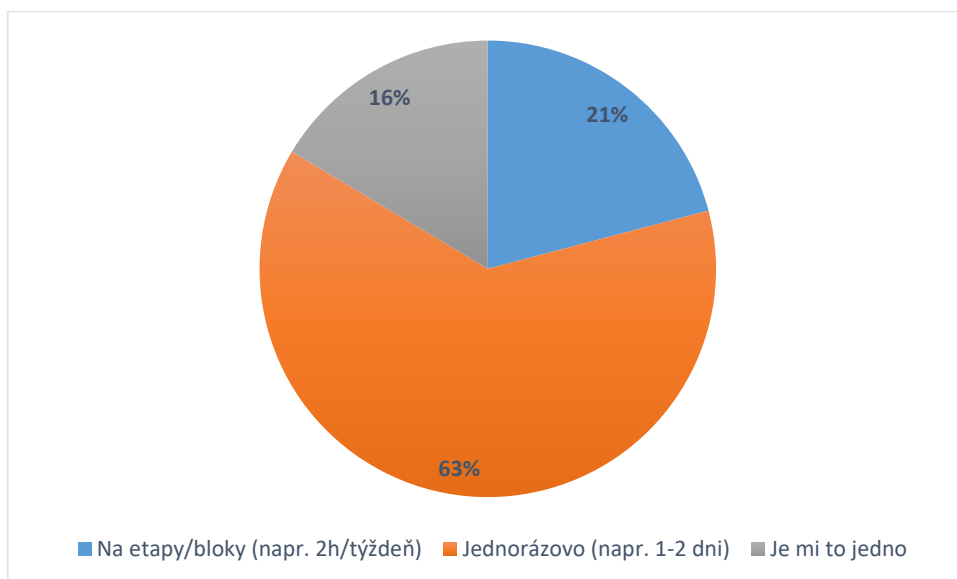
### 3) Čo by bolo Vaším dôvodom k prihláseniu sa na školenie?

Hlavným dôvodom prihlásenia sa na vzdelávaní kurz bolo rozšírenie si odborných znalostí (78%).



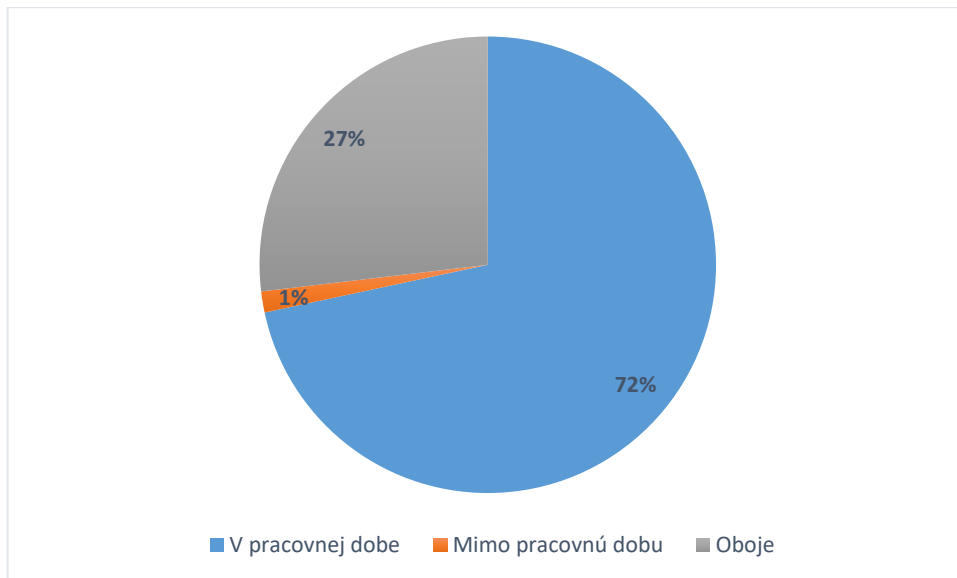
### 4) Ako dlhý interval školenia by ste preferoval?

Zamestnanci by najviac preferovali 1-2 dňový interval školení (63%).



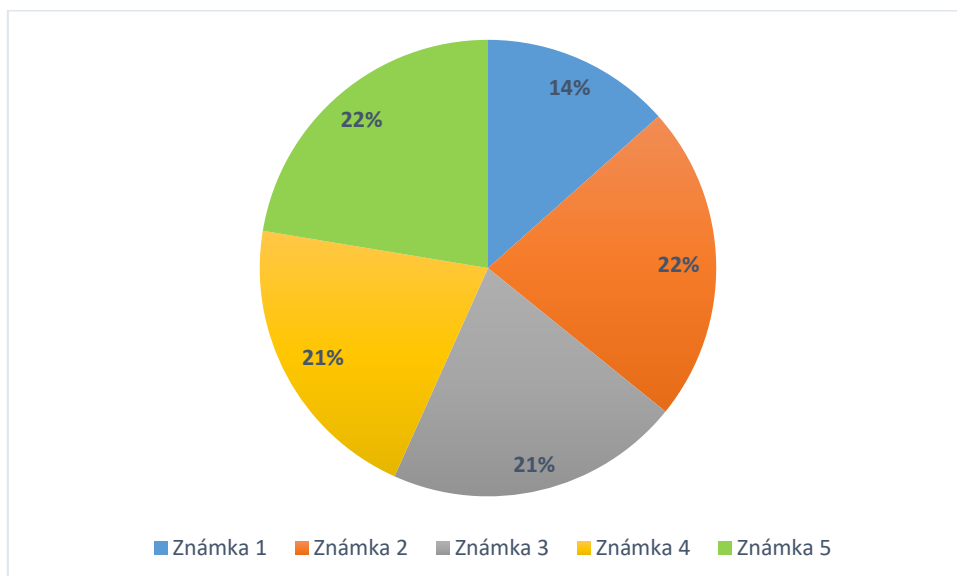
**5) V akú dobu by ste bol/a ochotný/á dochádzať na školenie?**

72% zamestnancov by bolo ochotných dochádzať na školenie v rámci pracovnej doby.



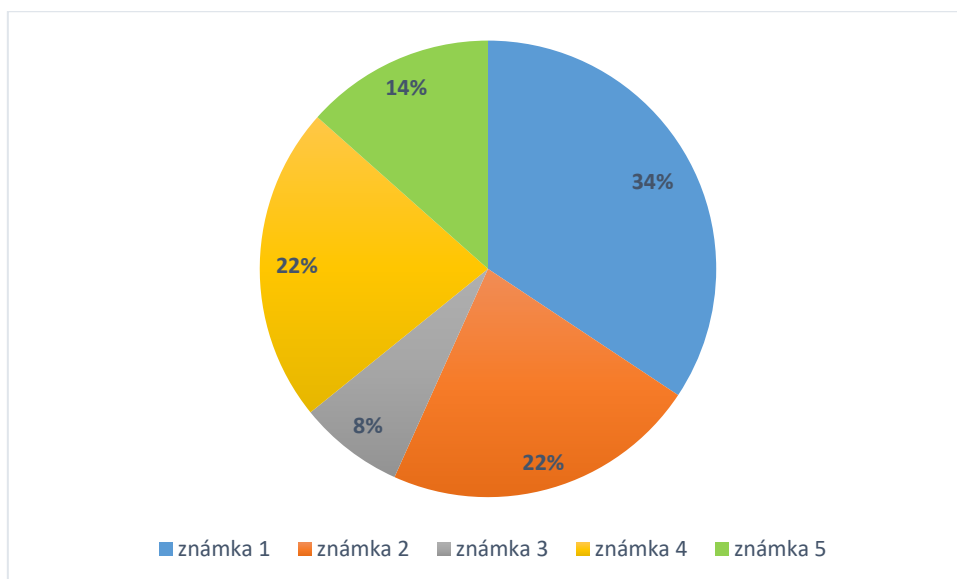
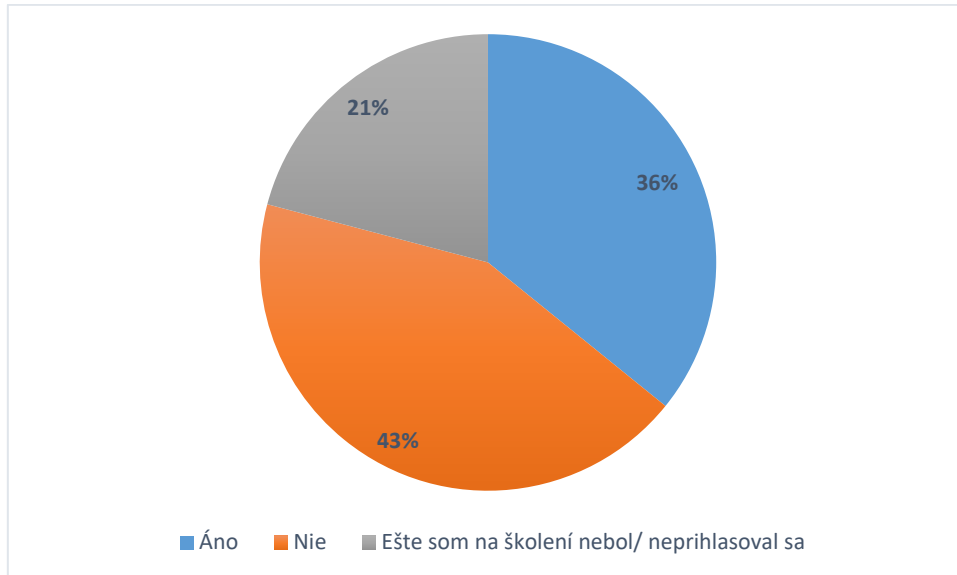
**6) Ako ste spokojný/á s aktuálnym systémom vzdelávania v spoločnosti? (napr. systém prihlasovania, rozsah tém školení)**

Táto otázka bola hodnotená verbálnym a zároveň číselným hodnotením na stupnici 1-5: 1 – najnižšie hodnotenie, 5 – najvyššie hodnotenie. Z odpovedí vyplynulo, že zamestnanci častokrát o prebiehajúcom školení ani nevedia, sú nominovaní vedúcim a preto nemajú vlastnú voľbu výberu. Prevažná časť zamestnancov by uvítala komplexnejší systém prihlasovania na školenia (napr. v rámci firemného portálu), prostredníctvom ktorého by si vybrali z aktuálne vypísaných školení. Častou odpoveďou bolo i to, že sa témy školení častokrát opakujú a chýbajú školenia viac prispôsobené konkrétnym technicky zameraným pozíciám.



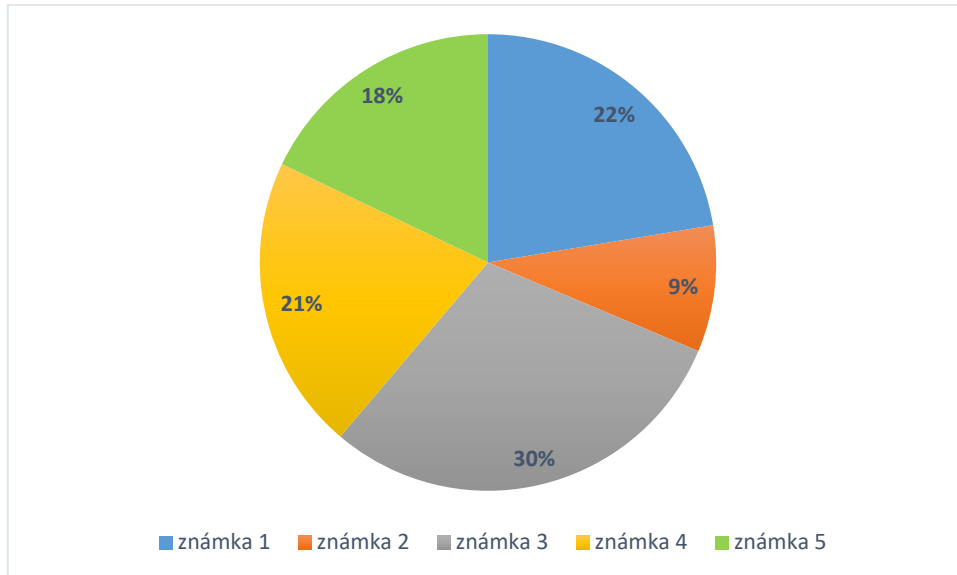
**7) Myslíte si, že prístup k prihláseniu na školenie je prehľadný a prístupný všetkým zamestnancom?**

Táto otázka bola hodnotená výberom odpovede a zároveň číselným hodnotením na stupnici 1-5: 1 – najnižšie hodnotenie, 5 – najvyššie hodnotenie. Podľa odpovedí si 43% respondentov myslí, že prístup k prihláseniu na školenie nie je prehľadný a prístupný všetkým zamestnancom.



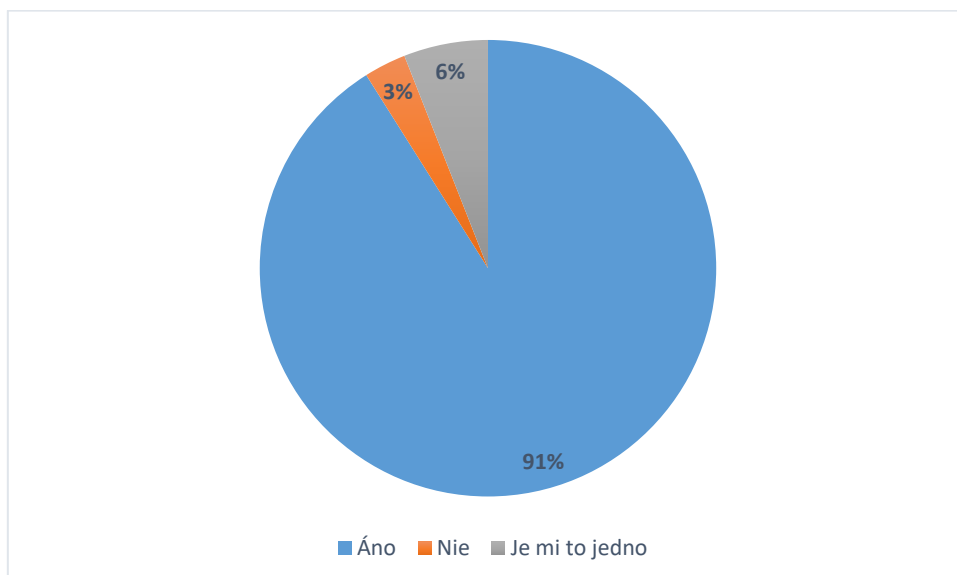
**8) Ako vnímate dopad absolvovaného vzdelávacieho programu na Váš pracovný výkon? Bol vzdelávací kurz pre Vás prínosný?**

Odpovede na otázku boli vyjadrené číselným hodnotením na stupnici 1-5: 1 – najnižšie hodnotenie, 5 – najvyššie hodnotenie. Výsledky ukazujú, že 69% respondentov považuje absolvovanie vzdelávacieho programu za priemerne až maximálne prínosné v rámci ich pracovnej náplne.



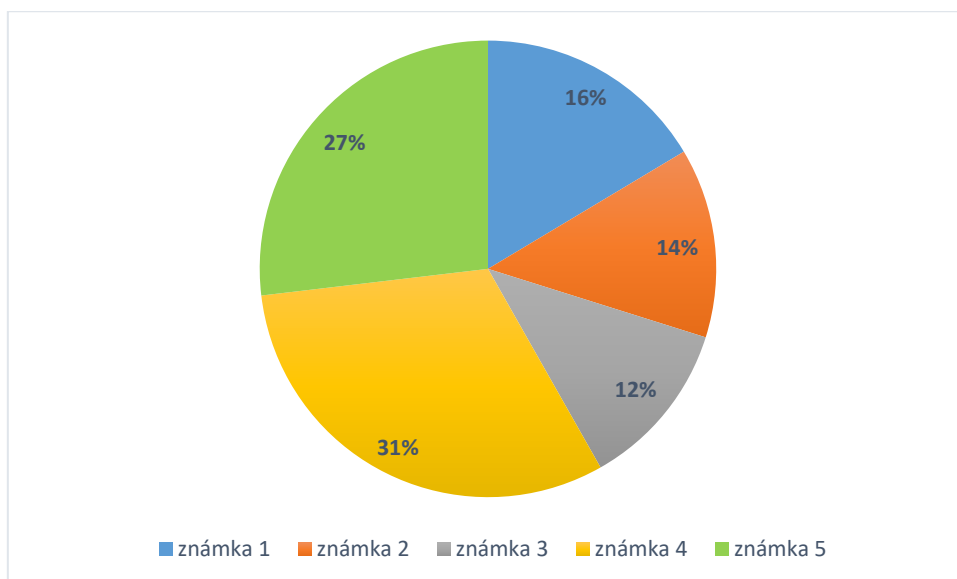
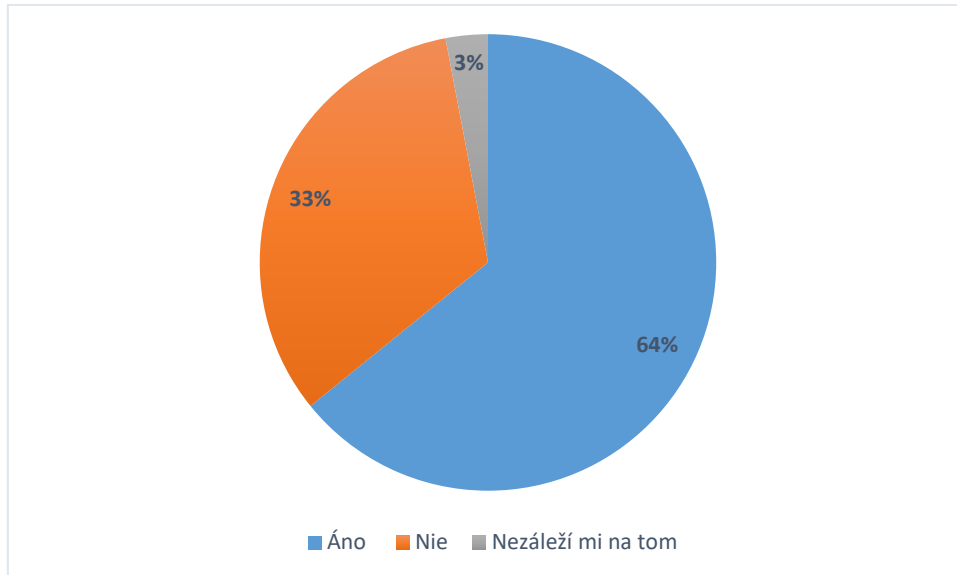
**9) Uvítali by ste zavedenie elektronického prihlasovacieho systému na firemnom portáli?**

Až 91% respondentov by uvítalo zavedenie elektronického prihlasovacieho systému na firemnom portáli.



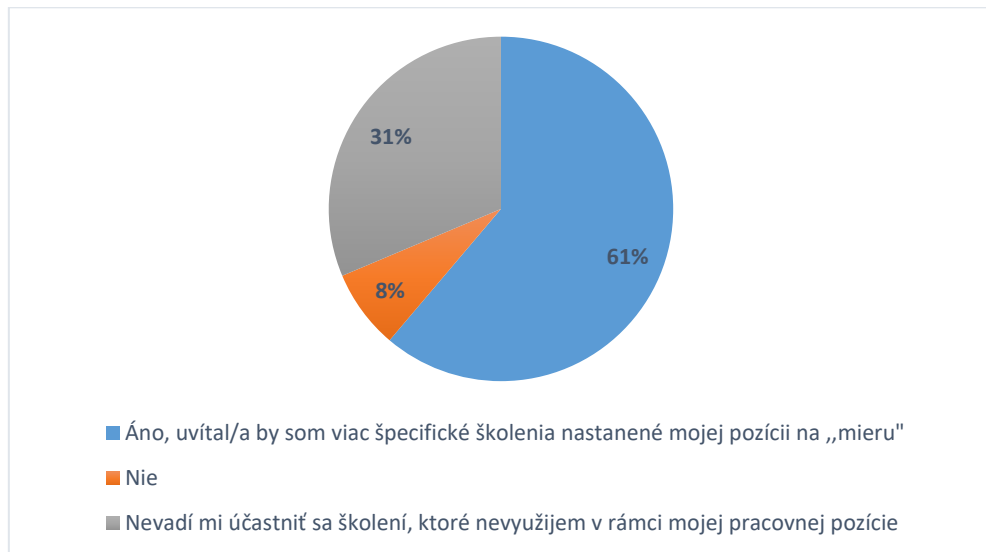
**10) Máte pocit, že je Vám venovaná dostatočná pozornosť v oblasti Vášho osobného rozvoja v rámci firemného vzdelávania?**

Táto otázka bola hodnotená výberom odpovede a zároveň číselným hodnotením na stupnici 1-5: 1 – najnižšie hodnotenie, 5 – najvyššie hodnotenie. Podľa odpovedí je 64% respondentov spokojných a majú pocit, že je im venovaná dostatočná pozornosť v oblasti osobného rozvoja v rámci firemného vzdelávania.



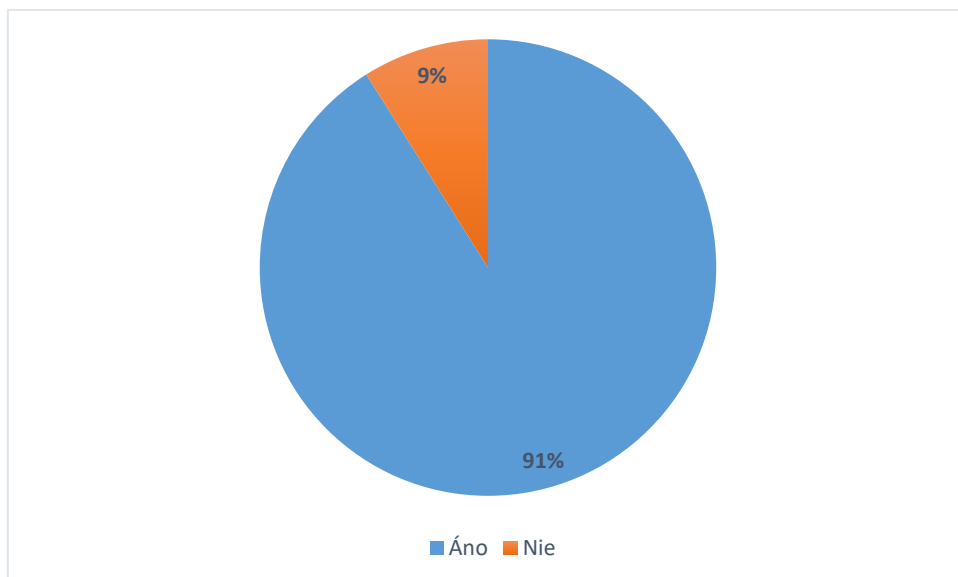
**11) Mali by ste záujem o nastavenie individuálneho vzdelávacieho plánu, ktorý by bol viac prispôsobený potrebám Vášho pracovného miesta?**

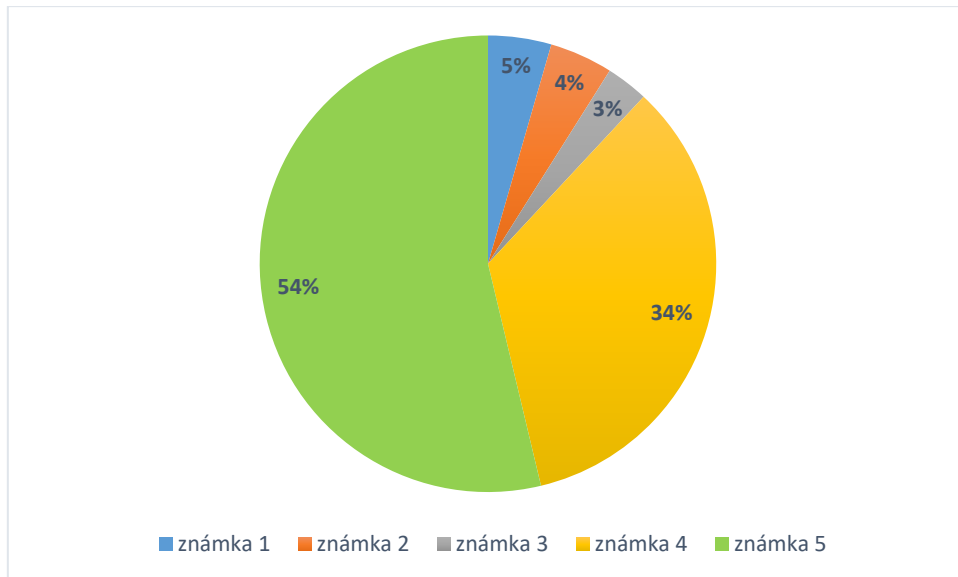
61% respondentov by malo záujem o nastavenie individuálneho vzdelávacieho plánu.



**12) Myslíte si, že definovanie osobných cieľov (nielen v oblasti vzdelávania) je vhodnou motiváciou ako kariérne rásť?**

Táto otázka bola hodnotená výberom odpovede a zároveň číselným hodnotením na stupnici 1-5: 1 – najnižšie hodnotenie, 5 – najvyššie hodnotenie. Podľa odpovedí je pre 91% respondentov vhodnou motiváciou pre kariérny rast definovanie osobných cieľov.





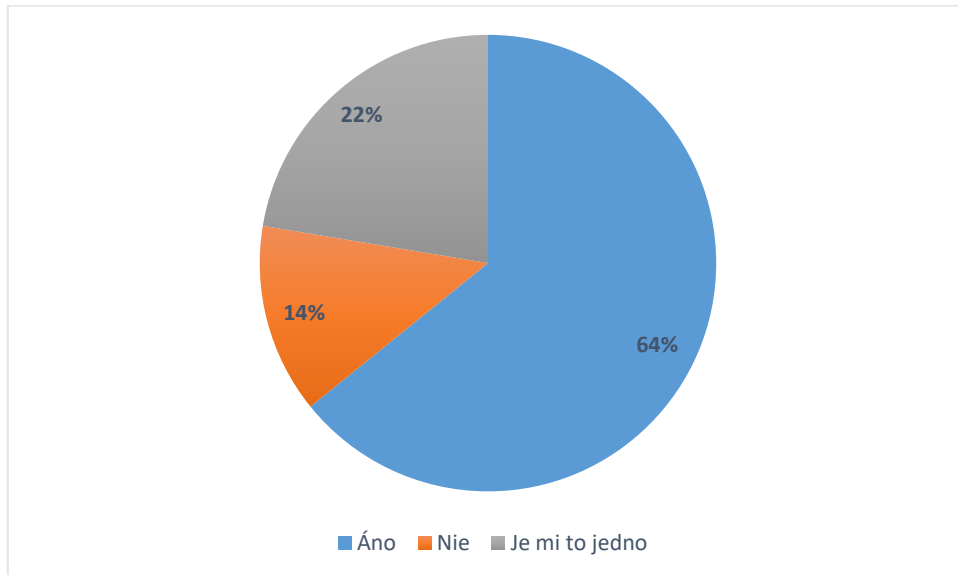
### 13) Čo by Vás motivovalo k lepším výsledkom na pracovisku?

58% respondentov by motivovala k lepším výsledkom výška ohodnotenia, ktorá by sa odvíjala od ich výkonu. 22% respondentov by uvítalo ako motiváciu výšku ohodnotenia spojenú s konštruktívnou spätnou väzbou za vykonanú prácu, lepšiu spoluprácu medzi oddeleniami a zdieľanie pracovných hodnôt, či možnosť vidieť zmysel svojej práce.



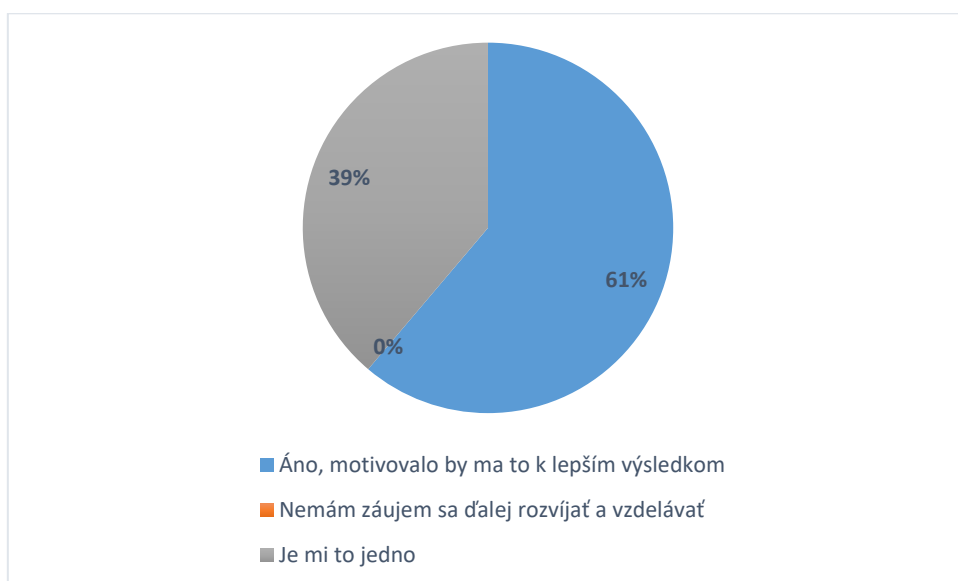
**14) Boli by ste za rozdelenie školení na povinné a dobrovoľné, kde by každá odborná skupina zamestnancov spoločnosti mala v zozname povinných školení nastavené školenia, zamarené na oblasť, v ktorej pracujú?**

Za rozdelenie školení na povinné a dobrovoľné by bolo 64% respondentov.



**15) Myslíte si, že zavedenie Hodnotiacich a motivačných rozhovorov medzi vedúcim a zamestnancom by Vás motivovalo k lepším výsledkom? (Výsledkom hodnotiaceho a motivačného rozhovoru by bol individuálny plán osobného rozvoja, ktorý by sa 1x ročne vyhodnocoval – Váš výkon za uplynulý rok, splnenie stanovených cieľov (odborných a vzdelávacích), na základe ktorých by sa odvíjalo i Vaše ohodnotenie).**

Zavedenie Hodnotiacich a motivačných rozhovorov medzi vedúcim a zamestnancom by motivovalo k lepším výsledkom 61% respondentov.



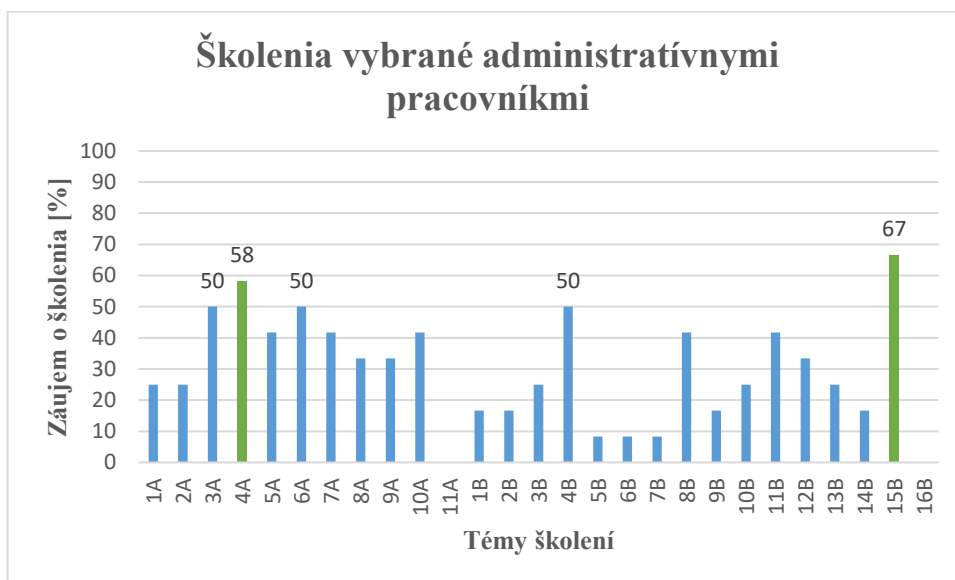


**Témy školení:**

<b>A</b>	<b>„Soft skills“ školenia:</b>
1A	Znalosť komunikácie I.,II.
2A	Vyjednávanie a argumentácia
3A	Efektivita a výkonnosť v práci
4A	Zvládanie záťaže a kritických situácií
5A	Suverénne vystupovanie pred kritickým publikom
6A	Umenie sebavedomej prezentácie
7A	Asertívne jednanie a schopnosť prijímať kritiku
8A	Tímová práca a tímové riešenie problémov
9A	Rozvoj a vedenie tímu k spoločnému úspechu
10A	Rozpoznajte manipuláciu a naučte sa proti nej brániť
11A	Iné, uveďte prosím aké:
<b>B</b>	<b>Odborné školenia:</b>
1B	Stratégia riadenia kvality
2B	Metódy na prevenciu chýb vo výrobe
3B	Elektrovozy a elektromobilita
4B	Tréning bezpečnej jazdy
5B	Zásady práce pod napätím pre e-mobilitu
6B	Obsluha automobilových zdvihákov
7B	Školenie vyhlášky 50/1978 Zb.
8B	Práca v systémoch KPM, KVS, TI-Syncro, SAP, TESOP a iné
9B	Ako se zorientovať v oblasti testovania systémov vo voze
10B	Catia V5
11B	Riadenie projektu I., II.
12B	Asistenčné systémy vo voze
13B	Aktuálne trendy v rámci vývoja vozu – podvozky a motory
14B	Optické simulácie a svetelné systémy vo voze
15B	Microsoft Excel 2016 nielen pre ekonómov
16B	Iné, uveďte prosím aké:

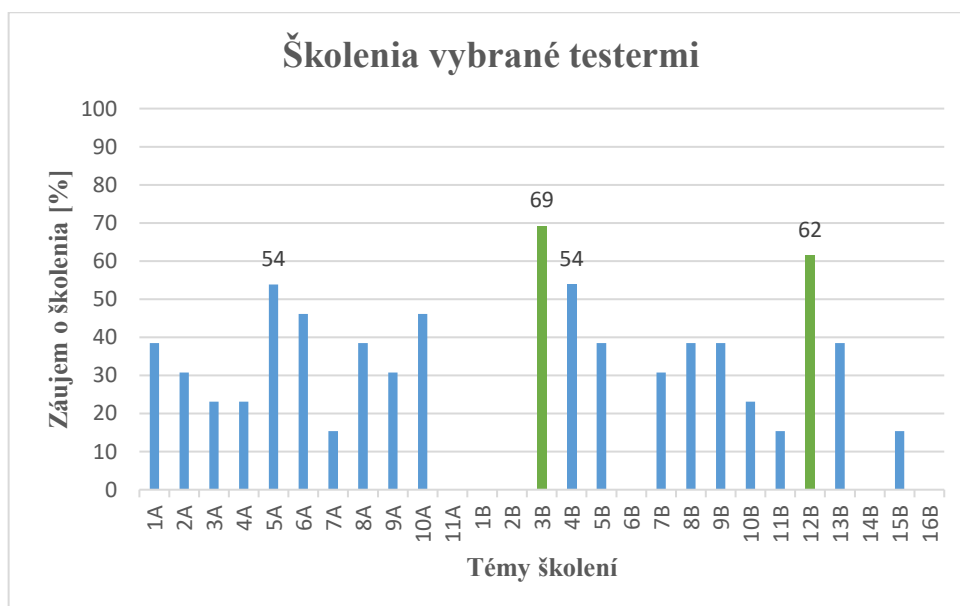
### Témy školení zvolené administratívnymi pracovníkmi:

Na dotazník odpovedalo 12 administratívnych pracovníkov, ktorí sa najviac zaujímajú o školenia: Microsoft Excel 2016 nielen pre ekonómov (67%), Zvládanie záťaže a kritických situácií (58%), Efektivita a výkonnosť v práci (50%), Umenie sebavedomej prezentácie (50%) a Tréning bezpečnej jazdy (50%).



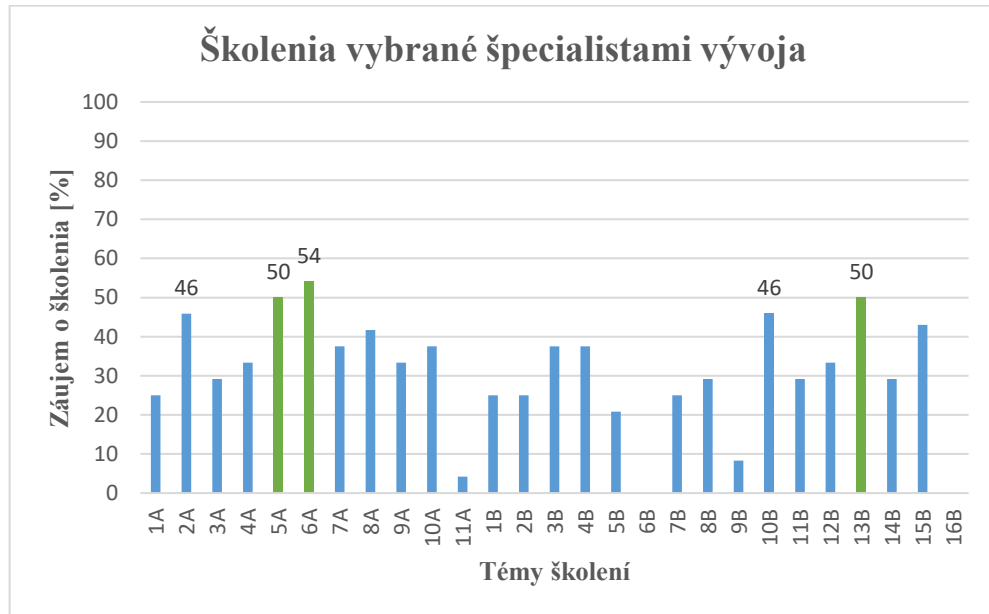
### Témy školení zvolené testermi:

Na dotazník odpovedalo 13 testerov, ktorí sa najviac zaujímajú o školenia: Elektrovozy a elektromobilita (69%), Asistenčné systémy vo voze (62%), Suverénne vystupovanie pred kritickým publikom (54%) a Tréning bezpečnej jazdy (54%).



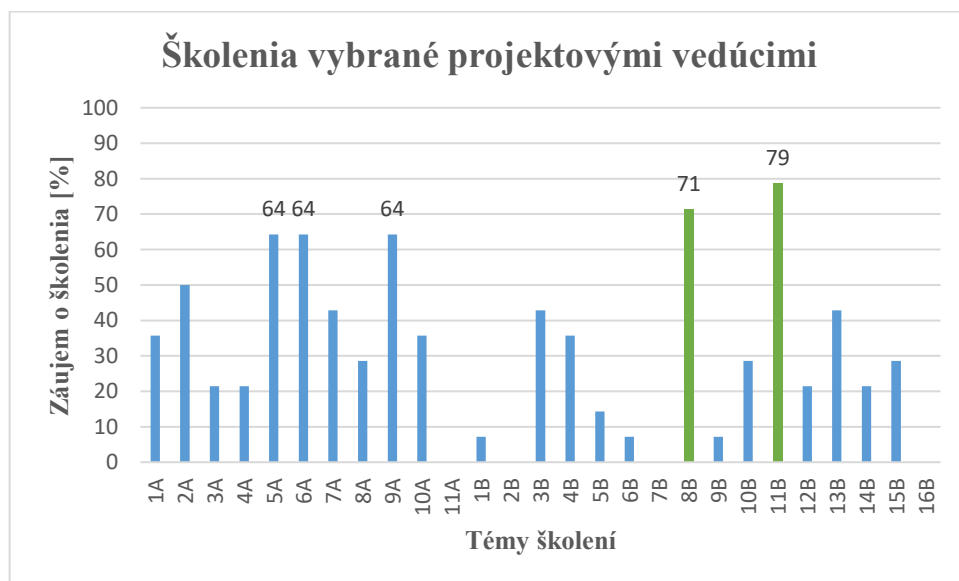
### Témy školení zvolené špecialistami vývoja:

Na dotazník odpovedalo 24 špecialistov vývoja, ktorí sa najviac zaujímajú o školenia: Umenie sebavedomej prezentácie (54%), Suverénne vystupovanie pred kritickým publikom (50%), Aktuálne trendy v rámci vývoja vozu – podvozky a motory (50%), Vyjednávanie a argumentácia (46%) a Catia V5 (46%).



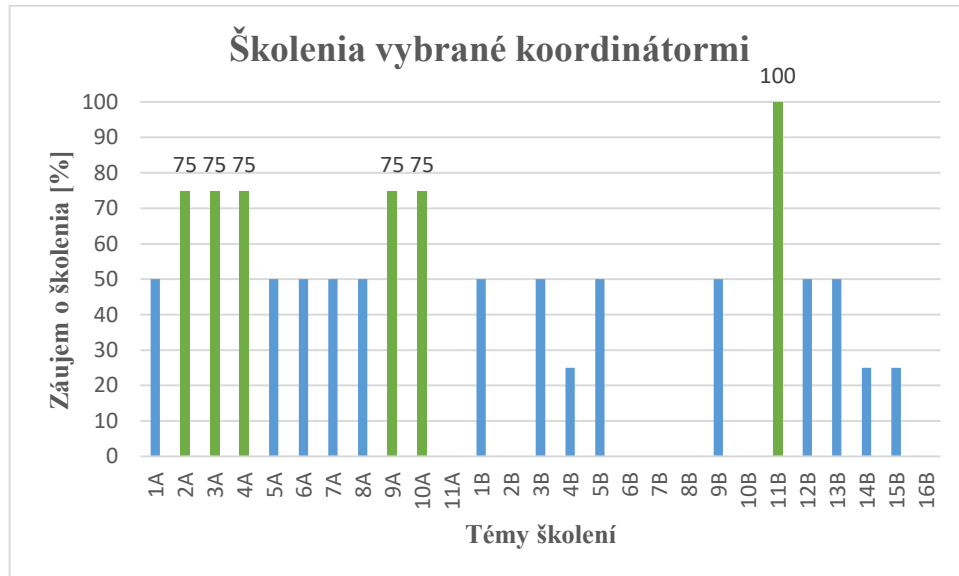
### Témy školení zvolené projektovými vedúcimi:

Na dotazník odpovedalo 14 projektových vedúcich, ktorí sa najviac zaujímajú o školenia: Riadenie projektu I., II. (79%), Práca v systémoch KPM, KVS, TI-Syncro, SAP, TESOP a iné (71%), Suverénne vystupovanie pred kritickým publikom (64%), Umenie sebavedomej prezentácie (64%) a Rozvoj a vedenie tímu k spoločnému úspechu (64%).



### Témy školení zvolené koordinátormi:

Na dotazník odpovedali 4 koordinátori, ktorí sa najviac zaujímajú o školenia: Riadenie projektu I., II. (100%), Vyjednávane a argumentácia (75%), Efektivita a výkonnosť v práci (75%), Zvládanie záťaže a kritických situácií (75%), Rozvoj a vedenie tímu k spoločnému úspechu (75%) a Rozpoznajte manipuláciu a naučte sa proti nej brániť (75%).



### Témy školení zvolené všetkými respondentmi:

Na dotazník odpovedalo 67 respondentov, ktorí sa najviac zaujímajú o školenia: Umenie sebavedomej prezentácie (54%), Suverénne vystupovanie pred kritickým publikom (52%), Elektrovozy a elektromobilita (43%) a Riadenie projektu I., II. (43%).

